

Lotta Grönlund

Perehdyttämismallin kehittäminen osana osaamisen johtamista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

12.5.2018

Tekijä(t) Otsikko	Lotta Grönlund Perehdyttämismallin kehittäminen osana osaamisen johtamista
Sivumäärä Aika	55 sivua + 5 liitettä 12.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä toteutetun kehittämistehtävän kohde-organisaationa oli uusiutuvaan energiaa keskittyvä yritys, jolla on omaa prosessiteollisuuden tuotantoa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda yhtenäinen perehdyttämisen malli tuotanto-organisaatiolle joka samalla mahdollistaa tavoitteen asetannan ja suunnitelmallisuuden perehdyttämisessä sekä luoda edellytykset osaamisen johtamisen käynnistämiseksi.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin pääasiassa laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys keskittyi osaamiseen johtamiseen ja jakamiseen sekä perehdyttämiseen.</p> <p>Toimenpiteet kohdistuivat koko operointiorganisaatioon prosessin ja toimintamallin kehittämisen osalta sekä yhteen tuotantolaitokseen työkalujen implementoinnin osalta. Nykytilan määrittely tehtiin esimies- ja operaattorihaastatteluiden sekä koko operointihenkilöstölle suunnatun kyselyn lisäksi olemassa olevaan dokumentaatioon tutustumalla. Kehittämisen tavoitteet asetettiin nykytilan kartoittamisen pohjalta saatujen tietojen avulla niihin seikkoihin, joissa koettiin eniten kehittämisen tarvetta. Konkreettisten työkalujen ja prosessikuvauksen työstämisen lisäksi tavoitteissa ja taustalla oli koko ajan laajempi osaamisen johtamisen viitekehys, johon peilaten kehittämistyötä tehtiin.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli yhtenäisen toimintamallin luominen ja suunnitelmallisuuden mahdollistaminen tuotanto-organisaation perehdyttämisessä sekä osaamisen johtamisen alkusysäyksen tuottaminen koko organisaatiolle. Nämä tavoitteet toteutuivat. Perehdyttämismalli kuvattiin, työkaluihin saatiin mukaan tavoitteen asetannan sekä suunnitelmallisuuden elementit, lisäksi organisaatiossa oivallettiin, miten kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen käynnistämisessä.</p>	
Avainsanat	Osaaminen, osaamisen johtaminen, perehdytys

Author(s) Title	Lotta Grönlund Developing systematic onboarding model as a part of knowledge management
Number of Pages Date	55 pages + 5 appendices 12 May 2018
Degree	Master of business administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The objective of this Master's thesis was to create a unified onboarding process that enables a goal oriented and systematical onboarding of new employees all of the production units. In addition, the focus was on helping the company realize how to manage overall competence development and learning. The target company operates in the renewable energy sector and has their own production units.</p> <p>The development project was carried out as an action research. The study mainly utilized qualitative research methods and the theoretical approach was based on competence management and sharing together with the best practices of onboarding.</p> <p>The onboarding model and process description were developed for the whole production department. The implementation of the onboarding tool focused on one of the production units. The current state analysis to find the meaningful goals for the study was based on operator and manager interviews, a questionnaire for the whole production personnel together with familiarizing with the existing documentation. The goal was set to develop the issues mostly in need of enhancement. While developing the actual process and tools the idea of competence management contributed to the overall work.</p> <p>The goal was set to create a unified onboarding process that enables systematism and gives the company the necessary tools and information on how to start developing competence and learning management for the whole organization. As a result, these goals were met. The onboarding process and model were described and the tools created enabled systematism. In addition, the organization realized how to start developing learning and competence management by utilizing the tools created in this study.</p>	
Keywords	Competence management, knowhow, onboarding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Osaava henkilöstö on menestymisen avain	2
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja mittarit	5
2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	6
2.1	Toimintatutkimus	6
2.2	Nykytilan kartoituksen menetelmät	8
2.3	Toimintatutkimuksen luotettavuus ja laatu	8
3	Kehittämisen tietoperusta	9
3.1	Osaamisen johtamisen kenttä	10
3.2	Hyvä perehdyttäminen	13
3.2.1	Perehdyttämisen viisi askelta	14
3.2.2	Perehdyttämissuunnitelma	15
3.3	Osaamisen tunnistaminen ja jakaminen	17
3.3.1	Osaamisen määritelmä	17
3.3.2	Osaamisen kartoittaminen	20
3.3.3	Osaaminen siirtyy organisaatiossa ihmisten välillä	21
3.4	Jatkuva parantaminen, toiminnan laadun kehittäminen	23
3.4.1	Jatkuva parantaminen	23
3.4.2	Laadun parantaminen	25
4	Kehittämistehtävän toteutus kohdeorganisaatiossa	26
4.1	Aiheen konkretisointi ja ylätasen kokonaisuuden määrittely	26
4.2	Toimintatutkimuksen toteuttaminen	29
4.3	Lähtötilanteen selvittäminen	30
4.3.1	Olemassa olevaan dokumentaatioon tutustuminen	30
4.3.2	Lähtötasokysely, workshop ja haastattelut	31
4.3.3	Yhteenveto lähtötilanteesta	32
4.4	Kehittämisen painopiste ja toteutussuunnitelma	35
4.5	Kehittäminen käytännössä	36
4.5.1	Prosessin kuvaaminen	38
4.5.2	Perehdyttämisen työkalut ja toimintatapa	39
4.5.3	Perehdyttämisen varmentaminen	42
4.5.4	Ohjeistus esimiehille ja perehtyjille	42
4.5.5	Kehittämistehtävän implementointi	43

5	Kehitystyön tulokset, arviointi ja mittarit	45
5.1	Kehitystyön tulokset	46
5.1.1	Perehdyttämismalli ja ohjeistus	47
5.1.2	Perehdyttämisen suunnitelmallisuus	48
5.1.3	Työkalua voidaan hyödyntää laajasti	49
5.1.4	Perehdyttäminen osaamisen johtamisen lähtökohtana	49
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	50
6.1	Pohdintaa kehittämistehtävän toteutuksesta ja työelämlähtöisyydestä	50
6.2	Jatkokehitystarpeet	52
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1. Lähtökysely	
	Liite 2. Hämeenlinnan laitoksen perehdyttämisen muistilista (salainen)	
	Liite 3. Perehdyttämisen ohjeistus	
	Liite 4. Perehdyttämisen implementoinnin palautekysely	
	Liite 5. Nykytilan arviointihaastatteluiden teemat	

1 Johdanto

Henkilöstön vaihtuessa tai yritysten kasvaessa osaamisen säilyminen organisaatiossa on merkittävää sen menestymisen kannalta. Tässä YAMK opinnäytetyössä tarkastelen kohdeorganisaation osaamisen hallinnan nykytilaa ja siinä tärkeää osa-aluetta, perehdyttämistä. Perehdyttäminen on, yksilön näkökulmasta tarkasteltuna, yrityksen osaamisen johtamisen lähtökohta. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdyttämisen kokonaisuus tarkoituksenmukaisine työkaluineen on kaiken perusta. Jokaisella yrityksellä on erityisosaamista ja strategista osaamista, jotka liittyvät kiinteästi yrityksen tavoitteisiin ja luovat sille kilpailuetua. Yritykset tarvitsevat keinoja osaamisen johtamiseen ja tässä opinnäytetyössä hahmottelen osaamisen johtamisen kokonaisuutta kohdeorganisaatiolle ja toteutan toimintatutkimuksen, jossa kehitän yrityksen tuotanto-organisaatiolle perehdyttämisen toimintamallin sekä työkaluja käytännön työtä tukemaan.

St1 on suomalainen konserni, joka toimii Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa tarjoten polttoaineita ja muita energiatuotteita kuluttaja-asiakkaille kahden liiketoimintabrändin, St1:n ja Shellin, alla. Konsernilla on pitkät perinteet kuluttaja-asiakkaiden palvelemisessa ja tuotemyynissä. St1 konserniin kuuluva St1 Renewable Energy Oy on konsernin uusiutuvan energian yksikkö joka panostaa vahvasti uusiutuvan energian tuotantoon. Yhtiöllä on omaan teknologiaan perustuvia etanolin tuotantolaitoksia, tuulivoimaloiden ja maalämpöratkaisujen lisäksi.

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on St1 Renewable Energy Oy:n Production –yksikkö (jäljempänä tuotanto-organisaatio). Yksikkö vastaa kuuden etanolintuotantolaitoksen sekä neljän polttoaineterminaalin operoinnista Suomessa.

Etanolia tuotetaan erilaisista jätteistä, sivuvirroista ja uusiutuvista raaka-ainelähteistä, kuten sahanpurusta. Yhtiön tuottama etanoli käytetään liikenteen biopolttoaineena korvaamassa fossiilisia polttoaineita mm. yhtiön lanseeraamassa RE85-korkeaseosetanoli-polttoaineessa. Etanolin tuotanto käynnistyi noin kymmenen vuotta sitten ja etanolilaitoksia on Suomessa kuusi, Ruotsissa yksi ja lisäksi yhtiöllä on käynnissä selvityshankkeita tuotantotoiminnan käynnistämiseksi lähivuosina useammassa kohteessa Suomen rajojen ulkopuolella. St1:n tuotanto-organisaatio vastaa jatkossa myös tuulivoimaloiden tuotannon koordinoinnista sekä eri kokoisten maalämpövoimaloiden tuotannon operoinnista Suomessa.

Operointiosaaminen, osaamisen kasvattaminen ja jakaminen organisaation sisällä sekä yhtenäiset toimintamallit ovat tuotannon kasvua ja laajentumista tavoittelevalla yritykselle tärkeitä.

Kasvu vaatii toimintojen keskittämistä. Esimerkkinä valvomotoiminnan ja laitosten etäohjaamisen laaja-alainen hallinta vaativat uusilta ja nykyisiltä työntekijöiltä osaamisen laajentamista ja uuden oppimista. Muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa vaatimuksia koko yrityksen toiminnalle, ja menestyäkseen yrityksen tulee strategiatyössään huomioida ja tunnistaa tulevaisuuden tarpeita etukäteen, jotta mm. osaamisen näkökulmasta voidaan varautua muutokseen ajoissa. Toimintaympäristöanalyysi ja syvälinen näkemys tulevista muutoksista on toimivan ja tehokkaan strategian perusta (Hannus 2004, 27).

Yrityksen strategiatyö on avainasemassa muutostarpeiden tunnistamisessa ja osaamisenkin johtamisessa. Yhtiön tulee tunnistaa ne kyvykkyydet ja vahvuudet, joilla vision toteuttaminen on mahdollista. Toiminnan organisointi ja kehittäminen tältä pohjalta tukee tavoitteiden saavuttamista. (Hannus 2004, 85-94.) Strategisessa johtamisessa on kyse organisaation osaamisen ja menestystekijöiden johtamisesta oikeaan suuntaan. Avainasemassa on henkilöstön tuntemus ja kyky laittaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin. (Tuomi & Sumkin 2010, 109.)

1.1 Osaava henkilöstö on menestymisen avain

Ihmiset ovat yritysten menestyksen ytimessä, heistä riippuu, miten yrityksen strategian toteuttaminen käytännössä onnistuu ja näyttäytyy ulospäin. Tänä päivänä tavoitellaan tehokkuutta kaikilla osa-alueilla, tehokkuus on kykyä tuottaa tuotteita tai palveluita laadukkaasti, nopeasti ja sujuvasti niin vähillä kustannuksilla kuin vain mahdollista. Henkilöstö kokonaisuudessaan vaikuttaa tehokkuuteen merkittävästi. Miten työpanos on kohdennettu, onko yrityksellä käytössään riittävästi osaavaa henkilökuntaa ja onko henkilöstö työstään motivoitunut, vaikuttavat kaikki työn tuloksiin. (Viitala 2013).

Tehokkuuden lisäksi menestymisen ja asiakaspysyvyyden näkökulmasta laatu on merkittävä tekijä. Henkilöstön vaikutus yrityksen tuottamaan laatuun on välitön ja siihen heijastuu heti, jos työntekijät eivät ole motivoituneita tai eivät osaa työtään riittävällä tasolla. Yrityksille on elintärkeää, että sen henkilöstö on sitoutunut ja osaavaa, jotta yrityksellä on myös mahdollisuus vastata liiketoimintaympäristön jatkuvaan kehitysvaatimukseen. (Viitala 2013).

Henkilöstön vaihtuvuus on yritykselle riski. Vaihtuvuutta voidaan vähentää esimerkiksi hyvällä henkilöstöpolitiikalla, johon kuuluu palkitsemisen, oppimismahdollisuuksien sekä kiinnostavan työn lisäksi, hyvä perehdyttäminen. Onnistuneella perehdyttämisellä pystytään myös sitouttamaan henkilöstöä. (Viitala 2013).

Ydinosaamisen tunnistaminen on kriittinen osa strategiatyötä. Yksilöt muodostavat yrityksen ydinosaamisen kärjen, jonka tulee olla tulevaisuuden vision kanssa yhteneväinen. Haasteena yrityksissä on ydinosaamisen jakaminen organisaation sisällä. (Tuomi & Sumkin 2012). Organisaation osaaminen lähtee yksilöistä, joiden osaaminen integroidaan organisaation hyödynnettäväksi. Yksilöt muodostavat tiimit ja lopulta organisaation. Organisaation tehtävänä on, uusien työntekijöiden kohdalla, perehdyttämisen avulla luoda jokaiselle mahdollisuus oppia työnsä kannalta oleelliset asiat ja samalla tulla osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen onnistuminen on oleellista yrityksen osaamisen kasvattamisessa.

Osaaminen määritellään usein tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmäksi. Osaaminen voidaan nähdä myös aktiivisena toimintana, työnä. Tieto on hyvin perusteltu käsitys jostain mikä on tosi, esim. tutkimuksen tai teorioiden tuottama tieto. Taito puolestaan kehittyy tekemisen avulla. Kokemus on näiden kahden yhdistelmä, johon vaikuttaa myös hiljaisen tiedon olemassaolo. Osaaminen voidaan siis määritellä toiminnaksi, joka muodostuu tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistämisestä ja jota voidaan kutsua työksi. (Tuomi & Sumkin 2012).

Yksilöiden osaaminen vaikuttaa organisaation suorituskyykyyn merkittävästi. Yrityksen suorituskyyky ei pelkästään rakennu osaamisen varaan, mutta se on merkittävä tekijä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yritystasolla osaaminen on yhdistelmä 1) liiketoiminnan tavoitteita, 2) organisaationaalisia tekijöitä kuten roolit, prosessit, kulttuuri ja fyysinen ympäristö sekä 3) ihmisiin liittyviä tekijöitä kuten johtaminen, mittaaminen, kyvyt ja motivaatio. (Viitala 2005, 88).

Z-malli havainnollistaa hyvin henkilöstön ja henkilökohtaisen osaamisen merkitystä yrityksen suorituskyykyille.



Kuvio 1. Z-malli mukaellen Määttä 2000. (Viitala 2005, 90)

Z-malli kuvaa sitä, miten taloudelliset tavoitteet, asiakastyytyväisyys sekä –pysyvyys, toimivat sisäiset prosessit saavutetaan "oikealla porukalla" eli osaavalla, motivoituneella, kyvykkäällä ja onnistumisen edellytykset omaavalla henkilöstöllä. Hyvän suorituksen edellytyksiä yrityksessä ovat mm. riittävä osaaminen, tieto ja taito, selkeät tavoitteet, motivoivat kannusteet sekä psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. (Viitala 2005, 90).

Perehdyttäminen on osa osaamisen hallintaa. Perehdyttämällä uusi henkilö pyritään saamaan mahdollisimman pian työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. (Österberg 2005, 90) Tämä onnistuu sujuvasti mitä nopeammin henkilö tulee tutuksi työtehtävänsä vaatimusten, työtovereidensa, organisaation toimintojen sekä esim. kohdeorganisaatiossa turvallisuus- ja tuotteiden laatuvaatimusten kanssa. Hyvällä perehdyttämällä ylläpidetään myös työntekijän motivaatiota ja osoitetaan hyväksyntää. Onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu uuden työntekijän tuoreen näkökulman kuunteleminen ja ulkopuolisen näkökulman tuomien kehitysnäkökohtien aktiivinen huomioiminen. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila, 2008, 62-63). Perehdyttäminen on henkilön kahdensuuntaista integrointia organisaatioon, jossa huomioidaan myös uuden työntekijän vahvuudet ja erityisosaaminen.

Yrityksen henkilöstö on sen suurin osaamispääoma. Henkilöstösuunnittelulla hallitaan mm. työvoiman lisäämistarpeita, muiden henkilöstömuutosten lisäksi. (Viitala 2005, 55). Rekrytointilähtökohtia on kahdenlaisia. Yritys voi rekrytoida "sopivia henkilöitä" eli esim.

voimakkaassa kasvussa oleva organisaatio kasvattaa henkilöstöään rekrytoimalla soveltuvan taustan ja osaamisprofiilin omaavia henkilöitä yritykseen. Lähtökohtana on, että hyville tekijöille löytyy aina puuhaa. Toinen tapa on tarveperusteinen rekrytointi, jossa tarkastellaan ensisijaisesti organisaation tarvetta rekrytoinnille. Tällöin esim. lähteneen henkilön tilalle ei automaattisesti palkata uutta henkilöä, vaan pohditaan ensin, miten olemassa olevaa toimintaa voitaisiin kehittää tehtävien uudelleen organisoimiseksi, voidaanko lähteneen työntekijän työtehtävät jakaa tai jos päädytään rekrytoimaan, niin mikä tarkalleen on osaamisen tarve ja tavoiteltava toimenkuva. Automaattisesti lähtijää ei siis paikata uudella samanlaisella osaajalla. (Hokkanen ym. 2008, 55-56.)

Kokonaisuutta ajatellen jo rekrytointivaiheessa siis pyritään tunnistamaan ja huomioimaan yritykselle lisäarvoa tuottava osaaminen. Muutostilanteissa, esim. korvausrekrytointia tehtäessä, tulisi aina pohtia tyhjältä pöydältä ja peilata yrityksen osaamiskokonaisuutta, eikä rutiinisti yrittää löytää samanlaista osaajaa lähteneen henkilön tilalle.

Perehdyttäminen on yrityksen osaamisen johtamisen lähtökohta. Yritys saa uuden työntekijän, jonka menestyksenkäs perehdyttäminen varmistaa yrityksen toiminnan laadukkaan jatkumisen sekä vahvistaa positiivista yritysmielikuvaa. (Viitala 2005, 252). Perehdyttämisen aikana vuorovaikutteinen oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat tärkeintä. Kun tässä onnistutaan, vaikuttaa se positiivisesti mm. yksilöiden työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja yrityksen menestymiseen.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja mittarit

Opinnäytetyön aihealue on osaamisen hallinta ja miten osaaminen yleensä lähtee muodostumaan yritykselle yksilöiden kautta. Kokonaisuuden kannalta on hyvä ymmärtää, **miten varmistetaan osaamisen johtamiselle yhtenäiset lähtökohdat koko tuotantoorganisaatiossa?** Tämä on tutkimusongelmana ja selvitystyöni lähtökohta.

Ongelman selvittämiseksi tarkastelen aihetta kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten onnistunut perehdyttäminen tukee osaamisen kehittymistä?
2. Miten varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen perehdyttämisessä?

Tutkimuskysymykset auttavat tarkentamaan aihetta ja ohjaavat kehittämistä ja pitävät työskentelyä oikealla polulla.

Kehittämisellä pyritään aina parantamaan jotain olemassa olevaa (Kananen 2014, 12). Työtä ohjamaan on hyvä löytää konkreettiset tavoitteet ja tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on:

1. luoda yhtenäinen toimintamalli perehdyttämiseen tuotanto-organisaatiossa
2. luoda toimiva työkalu perehdyttämisen tueksi
3. varmistaa perehdyttämismallin ja työkalujen avulla perehdyttämisen suunnitelmallisuus
4. perehdyttäminen on osaamisen johtamisen lähtökohta –oivalluksen omaksuminen organisaatiossa

Kehittämistehtävän onnistumista mitataan soveltuvilla mittareilla. Tämän opinnäytetyön mittarit ovat:

1. perehdyttämismalli on kuvattu
2. esimiehille ja perehtyjille on tehty ohjeistus perehdyttämismallista
3. perehdyttämisen muistilista toimii suunnitelmana ja sisältää henkilökohtaiset tavoitteet
4. organisaatiossa oivalletaan miten kehitettyjä työkaluja hyödyntämällä voidaan hallita osaamista kokonaisuutena → jatkokehityshankkeen alkio.

2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on toimijalähtöistä toimintaa eli henkilöt, jotka ovat ratkaistavan asian ytimessä tuottavat ja kehittävät ratkaisun yhdessä (Kananen, 2014, 11). Toimintatutkimus keskittyy sosiaaliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen, yhteistyö on toimintatutkimuksen peruselementtejä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa, jolla voidaan kehittää käytännön toimintaa. Se on kokoelma erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla pyritään muutokseen tutkimukseen osallistuvien kanssa yhdessä. (Kananen 2014, 14; Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 17).

Toimintatutkimus on syklistä, siinä edetään suunnitelman pohjalta kokeilemalla ja kokeilujen tuloksena päivitetään suunnitelmaa. Yksi sykli sisältää siis suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin joiden seurauksena jatkotoimenpiteet tarkentuvat. Uusi syli alkaa siitä mihin edellinen päättyi. (Kananen 2014, 12; Heikkinen ym. 2010, 18). Tällainen syklisyys edesauttaa muutoksen läpivientiä, koska siinä edetään pienin askelin ja koko muutos ei siis tapahdu yhdellä kerralla.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että se kohdistuu yksittäistapaukseen, mistä seuraa, että tulokset ovat totta vain siinä yhdessä tapauksessa. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään tuloksia vaan saamaan aikaan muutosta tutkimuksen kohteena olevassa toiminnassa tai henkilöissä ja heidän välisessä vuorovaikutuksessa. (Kananen 2014, 12).

Toimintatutkimus voi olla suunnitelmallista tai spontaanisti käynnistyvää tutkimustoimintaa. Suunnitelmallisessa toimintatutkimuksessa tilannekartoituksella tarkoituksenmukaisesti etsitään kehitettäviä kohteita, josta sitten valikoituu yksi, jota lähdetään työstämään eteenpäin. Kohteen valinta kannattaa tehdä huolellisesti ja perustellen, näin varmistaa osaltaan kehittäjien sitoutumista. Kehittämiskohde muutetaan tutkimuskysymykseksi, johon lähdetään hakemaan vastausta toimintatutkimuksella. Tutkimuskysymys on toimintatutkimuksessa, miten –muotoinen. Tämä poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta, jossa kysytään mitä –kysymyksiä. Toimintatutkimuksessa nykytilan eli syiden selvitys tehdään perinteisen tutkimuksen keinoin yhteistyössä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Lisäksi toimintatutkimus tarvitsee, niin kuin mikä tahansa kehittämisprojekti, hyvän toimintasuunnitelman sekä selkeät tavoitteet. Tutkimuskysymykset ohjaavat tavoitteisiin pääsyä ja tulokset todennetaan mittareilla. Toimintatutkimuksella haetaan usein laadullista parannusta, jolloin mittareiden määrittäminen on hieman hankalampaa, mutta esimerkiksi toimintamallin toimivuus ennen ja jälkeen kehittämisen on oivallinen mittari. Toimintatutkimus koskettaa usein ihmisiä ja konkreettista tekemistä, joten tiedottaminen ja tiedonjakaminen ovat oleellinen osa kehittämisprojektia, lisäksi tulosten arviointivaiheessa peilataan koko hanketta alkutilanteeseen ja tavoitteisiin. Tulosten vastatessa tavoitteita voidaan siirtyä seuraavaan kehittämiskohteeseen. (Kananen 2014, 51-52).

2.2 Nykytilan kartoituksen menetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kirjalliset lähteet sekä kyselyt (Kananen 2014, 78). Minä käytin näistä kaikkia muita tiedonkeruumenetelmiä paitsi havainnointia. Havainnointi vaatii runsaasti aikaa sekä mahdollisuuden tehdä havainnointia pidempiä ajanjaksoja ja se ei tässä kehittämistehtävässä ollut mahdollista toteuttaa käytännössä. Haastattelusta käytin teemahaastattelua lähtötilanteen kartoittamisessa sekä henkilöhaastattelua tulosten arvioinnissa. Teemahaastattelu on tutkijan ennalta määrittämien aiheiden pohjalta tapahtuvaa keskustelua. Teemahaastatteluiden kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja kysymyksiä, suljetut kysymykset ovat tyypillisesti sellaisia joihin annetaan lyhyehkö fakta –tyyppinen vastaus kun taas avoin kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa laajasti annetusta aiheesta. (Kananen 2014, 88).

Kirjalliset lähteet –tutkimusmenetelmänä tarkoittaa tutkimusprosessin aikana eri menetelmien avulla kerättyä aineistoa tai valmiita olemassa olevia dokumentteja, joihin tutustutaan asian selvittämiseksi. (Kananen 2014,

Kyselyt ovat kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, mutta hyvin sovellettavissa toimintatutkimukseen. Kyselyiden käyttämistä suositellaan toimintatutkimuksen välineenä vain perustietojen hankinnassa sekä vaikutusten arvioinnissa. (Kananen 2014, 102-103). Tässä toimintatutkimuksessa käytin kyselyä lähtötilanteen kartoittamisessa.

Yllämainittuja menetelmiä hyödyntäen keräsin lähtöaineiston toimintatutkimukseni kahden ensimmäisen kuukauden aikana. Löydökset on raportoitu myöhemmin kohdassa 4.3. Lähtötilanteen selvittäminen.

2.3 Toimintatutkimuksen luotettavuus ja laatu

Reliabiliteetti ja valideetti toimivat toimintatutkimuksen laadun ja luotettavuuden mittareina. Tutkimustulosten oikeellisuus on tieteellisen työn edellytys, samoin on varmistettava, että tutkitaan oikeita asioita eli juuri niitä joihin tutkimusongelma liittyy (valideetti). (Kananen 2014, 125). Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toistettaessa tutkimus saataisiin samat tulokset. Toimintatutkimus on usein uniikki, sillä on yksilölliset lähtökohdat sekä tavoitteet, joten luotettavuuden arviointi on hankalaa.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida arvioimalla käytettyjä tutkimusmenetelmiä jokaista erikseen. Lisäksi toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu tutkimuksen aikaiseen riittävän tarkkaan dokumentaatioon. Tutustumalla dokumentaatioon ulkopuolinen arvioitsija kykenee seuraamaan tutkimuksen edistymistä sekä tulosten saavuttamista. Dokumentaatioon perustuu myös toimintatutkimuksen siirrettävyys.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta lisää myös triangulaation käyttö. Triangulaatiolla tarkoitetaan useampien tutkimusmenetelmien käyttöä tutkimuksessa. Esimerkiksi lähtötietojen keruussa triangulaatiolla varmistetaan lähtötietojen keruun monipuolisuus ja siten parempi tulosten luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää myös objektiivisuutta tutkijalta, on oltava varma, että tulokset nousevat aineistosta eikä tutkija ole niihin vaikuttanut. (Kananen 2014, 135-136).

Kaikissa tapauksissa toimintatutkimuksen arvioinnin tulee sisältää tutkimuksen arviointikriteerien lisäksi tulosten vertaamista ennen ja jälkeen arvioinnilla. Lisäksi arviointiin tulee osallistua tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden. Luotettavan arvioinnin perustana on yksiselitteiset mittarit. (Kananen 2014, 135-137).

3 Kehittämisen tietoperusta

Kehittämistehtäväni konkreettisessa kehittämisosuudessa keskityn rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin kuvaamisen sekä perehdyttämisen työkalujen uudistamiseen.

Teoriasta tukea tutkimuskysymysten ratkaisuun	
Osaamisen johtaminen	Yrityksen osaamisen kokonaisvaltainen hallinta ja kehittäminen, kriittisen osaamisen tunnistaminen strategian avulla
Hyvä perehdyttäminen	Perehdyttämisellä ja työnopastuksella varmistetaan toiminnan laadukas jatkuminen henkilömuutoksista huolimatta
Osaamisen jakaminen	Tietojen, taitojen sekä toimintamallien siirtäminen toiselle henkilölle
Jatkuva parantaminen	Toimintamallien kriittinen tarkastelu ja jatkuva kehittäminen

Kuvio 2. Opinnäytetyön tietoperusta

Kehittämistehtävän laajempi aihepiiri on yrityksen osaamisen johtaminen, joka toimintona on kohdeorganisaatiossa alkutaipaleella. Kehittämisen tueksi olen tutustunut osaamisen johtamisen, perehdyttämisen, osaamisen jakamisen sekä jatkuvan parantamisen teorioihin. Edellä olevassa kuviossa (kuvio 2) olen listannut opinnäytetyöni tietoperustan ja aihealueiden pääkohdat tiivistetysti.

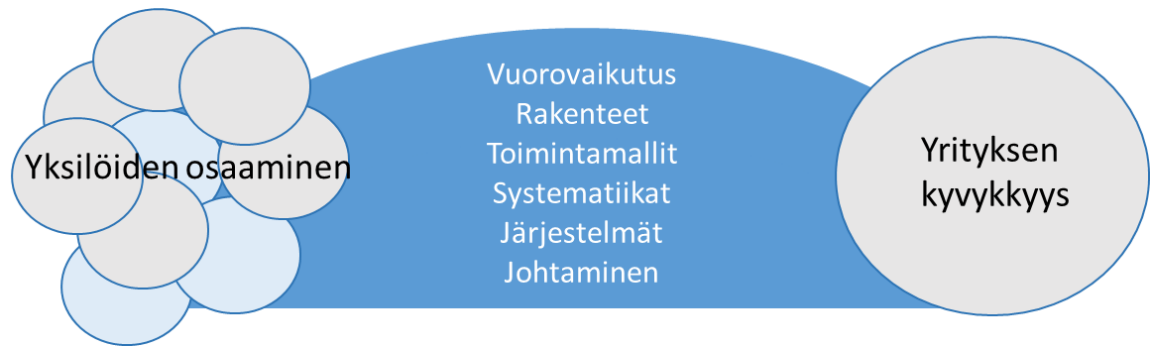
Yrityksen ja yksilön kannalta perehdyttäminen on tärkeää. Organisaatiolle on oleellista, että toiminta jatkuu laadukkaana uudesta henkilöstä huolimatta ja yksilölle on merkittävää se, miten hänet vastaanotetaan yritykseen. (Österberg 2005, 90). Perehdyttämisen aikana organisaatio keskittyy olemassa olevan osaamisen jakamiseen ja uuden henkilön tutustuttamiseen taloon ja sen tapoihin.

3.1 Osaamisen johtamisen kenttä

Osaamisen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan. Visio saavutetaan osaavan henkilöstön avulla ja osaamisen johtaminen on parhaimmillaan normaalia toiminnan johtamista yrityksen prosessien ja toimintojen kautta. (Viitala 2005, 230).

Organisaation tehtävänä on osoittaa osaamisen kehittymiselle suunta vision, strategian ja selkeän tavoiteasetannan kautta. Lisäksi organisaation tulee luoda yksilöille käytännön mahdollisuudet oppimiselle sekä ylläpitää oppimismotivaatiota. (Kirjavainen ym. 2001, 95).

Osaamisen johtamisen kenttä on monimutkainen yhdistelmä organisaation rakenteita, toimintamalleja, yksilöiden osaamista, vuorovaikutustaitoja sekä yksilöiden ja organisaation oppimiskykyä. Yksilöiden osaamisen muuntuminen organisaation kyvykkyydeksi vaatii yrityksen rakenteilta ja organisaation osien välisiltä rajapinnoilta toimivuutta ja organisaatiolta kykyä tukea moniulotteista vuorovaikutusta yksilöiden, tiimien, yritysten sisäisten sekä ulkoisten verkostojen välillä. (Viitala 2005, 165-166).



Kuvio 3. Silta yksilöiden osaamisen ja yrityksen strategisen osaamisen välillä (Viitala 2005, 166)

Yrityksissä ja ryhmissä tapahtuva oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma. Oppimista tukee yrityksen rakenteet toimintamallit ja järjestelmät, vuorovaikutustaidot ja johtaminen ovat oppimisen mahdollistajia. (Viitala 2005, 169). Yrityksen menestys on kiinni siitä, miten ne kykenevät oppimaan uusia asioita, kuinka nopeasti ne pystyvät siirtämään vision, tavoitteet ja strategian operatiiviseksi toiminnaksi. Merkittävässä roolissa tässä tapahtumassa on myös yksilöiden motivaatio. Oleellista on saada henkilöstö mukaan ratkaisujen etsimiseen, liiketoiminnan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Yrityksen yhteinen näkemys tulevaisuudesta mahdollistaa laajan ja avoimen keskustelun strategisista suunnitelmista kaikilla yrityksen tasoilla. Oleellista on myös jokaisen mahdollisuus osallistua oman osaamisensa ja kokemuksensa pohjalta. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 37-38). Tätä kautta myös yksilön motivaatio ja sitoutuminen yritykseen vahvistuu.

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta osaamisen kokonaisuuden hahmottamista. Viitala puhuu kirjassaan Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, osaamisen johtamisen infrastruktuurista, eli koneistosta joka sisältää kaikki rakenteelliset ratkaisut, tarvittavat toimintamallit ja työkalut joiden avulla osaamista vaalitaan, hyödynnetään ja kehitetään.

Infrastruktuurin elementit (Viitala 2005, 193) ovat:

- Osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä
- Osaamisen kehittäminen
- Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- Oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn ja toimintojen organisointi
- Tietohallinto ja tietojärjestelmät
- Osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen
- Osaamisriskien hallinta

Tässä infrastruktuurissa perehdyttäminen on osa osaamisen HR-toimintoja yhdessä henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen, urasuunnittelun, rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin kanssa. Kohdeorganisaatiossa perehdyttäminen tapahtuu operatiivisissa tiimeissä ja vaatii organisaatiolta mm. kykyä tarjota oppimista tukevia toimintamalleja, joten luokittelun perehdyttämisen kohdeorganisaatiossa osaamisen johtamisen kokonaisuuteen kuuluvaksi.

Osaamisen johtamisen kokonaisuuden tavoitteena on mahdollistaa yrityksen osaamisen kehittyminen ja säilyminen myös muutostilanteissa, ihmisten vaihtuessa. (Viitala 2005, 194). Tavoitteena on myös säilyttää yrityksen tavoitteiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen on aktiivista johtamista, jonka avulla osaamista kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla, tärkeimpänä yksilöiden oppimisen ymmärtäminen. Yksilöiden oppiminen ja osaaminen on kytkettävä yrityksen tavoitteisiin, jotta se tukee yrityksen eikä vain yksilöiden osaamisen kehittymistä. (Viitala 2007, 170).

Osaamisen johtamisjärjestelmä kattaa parhaimmillaan monipuolisesti yrityksen toiminnot ja tarjoaa raamit osaamisen johtamisen toteuttamiselle. Järjestelmä koskettaa usein alkuvaiheessa yksittäisiä osaamisen hallinnan elementtejä, mutta tavoitteena on kokonaisvaltainen järjestelmä, joka yhdistää strategian ja yrityksen toimintamallit ehjäksi osaamisen hallinnan kokonaisuudeksi, ja joka on osa yrityksen arkitoimintaa. (Viitala 2005, 194-195).

Organisaation oppimiskyky vaikuttaa suoraan yrityksen tehokkuuteen tuotantoympäristössä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että toistettaessa ja kehitettäessä toimintamalleja organisaation ja tiimin osaaminen sekä yrityksen tuotannollinen tehokkuus kasvavat. (Argote 2013, 7). Lisäksi jatkuva oppiminen on selkeä kilpailuvaltti sekä elinehto yrityksen elossa pysymiselle. (Österberg 2005, 118).

Viestintä on yksi osaamisen johtamisen tärkeistä elementeistä. Viestinnällä varmistetaan organisaatiossa tiedon leviäminen ja sen avulla lisätään koko organisaation tietämystä sille merkittävistä asioista. Tieto on osaamisen perusta. Viestinnällä vahvistetaan henkilöstön ajatusmalleja yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeiden asioiden osalta, se on kulttuurin rakentamisen väline, jolla organisaation jäsenten systeemiymmärrys lisääntyy. (Viitala 2007, 202).

3.2 Hyvä perehdyttäminen

Uudelle työntekijälle perehdytys on usein ensimmäinen kokemus organisaatiosta. Perehdyttämisen laadukas hoitaminen on tärkeä osa positiivisen työnantajamielikuvan syntymistä ja se tukee työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. (Viitala 2005, 357-358.)

Yrityksen näkökulmasta uuden työntekijän perehdyttäminen on erityisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, toiminnan tulee olla sujuvaa ja laadukasta uudesta työntekijästä huolimatta. Kauaskantoisesti ajatellen perehdyttämisen onnistuminen on panostus yrityksen laatuun ja tuottavuuteen. (Viitala 2005, 358.)

Kohdeorganisaatio toimii prosessiteollisuudessa ja perehdyttämisen kehittäminen tässä kehittämistehtävässä kohdistuu tuotanto-organisaation laitosten operaattoreiden perehdyttämiseen. Työturvallisuuskeskus tarjoaa tietoa ja valmiuksia työturvallisuuden kehittämiseen järjestämällä koulutuksia, antamalla neuvontaa sekä tietoa omien julkaisujen kautta.

Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen oppaassa se jakaa työntekijän alkutaipaleen perehdytykseen ja työn opastukseen. Perehdytyksellä työntekijä tulee tutuksi talon tapojen, ihmisten ja työnsä odotusten kanssa ja työnopastus sisältää asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen kuten työn vaiheet, tiedot ja tarvittava osaaminen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013).

Perehdyttämiseen on työnantajalla lakisääteinen velvoite. Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 2002/738, 14§) määrää perehdyttämisen työnantajan velvoitteeksi ja määrittää että:

- Työntekijälle on annettava ohjaus ja perehdytys
- Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:
 - työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn

tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen esittämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Perehdytys tai työnopastus tulee tämän pohjalta antaa aina, kun työn tekemisen olosuhteet jotenkin muuttuvat. Työ on tekijälleen uusi, toimintamalli muuttuu, työpaikalle tulee uusia työkoneita tai välineitä, työ toistuu harvoin tai esim. poikkeustilanteessa, kun työpaikalla sattuu tapaturma tai havaitaan virheitä tai puutteita tuotteiden tai palveluiden laadussa. Perehdytykseen ja työnopastukseen ovat oikeutettuja sekä uudet että vanhat työntekijät. (Ahokas ym. 2013).

3.2.1 Perehdyttämisen viisi askelta

Perehdyttämisen viisi askelta



Kuvio 4. Perehdyttämisen viisi askelta Työturvallisuuskeskuksen mukaan. (Ahokas ym. 2013)

Perehdyttämisen viisi askelta –malli kuvaa yksilön työnopastuksen vaiheita. Tämän tyyppinen työnopastus tukee hyvin tuotantoympäristön työskentelyä. Tehtäviä on paljon ja niiden sujuva käytännön osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää.

Valmistautuminen -vaiheessa työnopastaja valmistaa perehtyjää oppimiseen, siinä arvioidaan perehtyjän osaamisen lähtötasoa ja kuvataan tuleva työtehtävä mahdollisimman tarkasti. Ja kerrotaan myös, miten opastaminen tullaan suorittamaan. Opetus –vaiheessa käydään työtehtävä käytännössä läpi ja kerrotaan miksi työ tulee tehdä juuri näin sekä korostetaan mm. työturvallisuuteen liittyviä seikkoja. Mielikuvaharjoittelussa perehtyjä selostaa omin sanoin, miten työtehtävä tulee suorittaa ja samalla varmistutaan, että annetut ohjeet on ymmärretty. Tässä vaiheessa kerrataan vielä tiivistetysti tehtävän suorittamisen pääkohdat (ohjeet). Taidon kokeilu ja harjoittelu –vaiheessa perehtyjä saa tehdä itse. Kokeilla työtehtävän tekemistä käytännössä apunaan työnopastaja ja tarvittaessa kirjalliset ohjeet. Kokeilua ja harjoittelua voidaan jatkaa, kunnes perehtyjä hallitsee työtehtävän. Viimeinen askel on opitun varmentaminen, tässä vaiheessa työnopastaja tai esimies arvioi perehtyjän osaamisen tason kyseisessä työtehtävässä, rohkaisee kysymään ja antaa työntekijän suoriutua itsenäisesti. Tässä on hyvä myös sopia, miten jatkoseuranta toteutetaan ja koska työnopastus katsotaan päättyneeksi. (Ahokas ym. 2013).

3.2.2 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämisen ja työnopastamisen tueksi on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma. Suunnitelma on hyvä työkalu perehdytyksen aikatauluttamiseksi ja etenemisen seuraamiseksi sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. (Ahokas ym. 2013; Österberg 2005, 93).

Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa yritys, yrityskulttuuri, perehdytettävä ja perehdyttäjät. Perehdytys on vuorovaikutustapahtuma, jossa perehtyjä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti tulee osaksi organisaatiota, tutustuu työyhteisöönsä ja oppii työtehtävänsä. (Österberg 2005, 90). Perehdyttämisen onnistumista voidaan edesauttaa hyvällä ja kattavalla suunnittelulla sekä yrityksen kannalta järkevällä ja relevantilla toimintamallilla.

Perehdytysuunnitelma on aina henkilökohtainen ja siihen vaikuttaa tulevat työtehtävät, henkilön tuleva rooli, työsuhteen pituus, perehdyttämiseen käytettävissä oleva aika sekä perehtyjän ammattitausta ja osaamisen taso. (Österberg 2005, 91).

Onnistunut perehdytys edellyttää relevanttia asiasisältöä sekä ammattitaitoista perehdyttäjää. Perehdyttäminen on ensisijaisesti esimiesten ja henkilöstöasiantuntijan vastuulla, mutta monissa yrityksissä hyödynnetään myös tutor tai kummi –toimintaa. (Hokkanen ym. 2008, 64). Kummin tai tutorin pääasiallinen tehtävä on toimia uuden työntekijän perehdyttäjänä sekä varmistaa, että uusi henkilö tuntee olonsa tervetulleeksi ja kotoisaksi. Uuteen yritykseen, yrityskulttuuriin ja työyhteisöön tutustuminen vie aina aikaa, ja onnistunut tutortoiminta lyhentää tätä ajanjaksoa. (Hokkanen ym. 2008, 65).

Perehdyttämissuunnitelmassa on hyvä huomioida myös työsuhdetta edeltävä aika. Varsinainen työnopastus tapahtuu ennalta sovittujen perehdyttäjien toimesta, valmiin suunnitelman pohjalta. Uudelle työntekijälle on hyvä avata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa perehtymisen tavoitteet ja yrityksen odotukset häntä kohtaan. (Österberg 2005, 93-97).

Hyvä perehdyttämissuunnitelma on kattava. Työturvallisuuskeskus on koonnut yhden-toista kohdan listan perehdytysuunnitelman tekijöiden avuksi. Siinä on listattuna perehdyttämisen tärkeimmät aihealueet.

Perehdyttämisen tärkeimmät aihe-alueet (Työturvallisuuskeskus 2016):

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
2. Organisaatio ja henkilöstö
3. Toimintatavat yrityksessä
4. Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
5. Palkka-asiat
6. Työsuhteen päättymisen
7. Työterveyshuolto
8. Työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö
9. Työturvallisuus ja omaisuuden suojaus
10. Oma työtehtävä
11. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
12. Muut asiat

Perehdytysuunnitelma edesauttaa perehdytettävälle syntyvää turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, joka syntyy tietoisuudesta, että hän tulee saamaan kattavan ja perin-

pohjaisen perehdytyksen. (Österberg 2005, 90). Kehittämistehtäväni kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät tuotantoympäristössä, jossa mm. turvallisuuskäsitteet korostuvat. Asianmukainen perehdytysohjelma varmistaa työnopastuksen ohella työturvallisuusasioiden perehdyttämisen. Hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijään, sitouttaen hänet nopeammin organisaation tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2005, 90).

3.3 Osaamisen tunnistaminen ja jakaminen

3.3.1 Osaamisen määritelmä

Osaamista on tutkittu ja luokiteltu runsaasti. Yksi näkökulma osaamisen määrittämiselle on Hätösen osaamispyyrä, jossa hän jakaa osaamisen neljään osa-alueeseen.

Osa-alueet ovat:

1. Organisaation ydinosaaminen
2. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen
3. Työelämäosaaminen
4. Yksilöllinen ammattiosaaminen

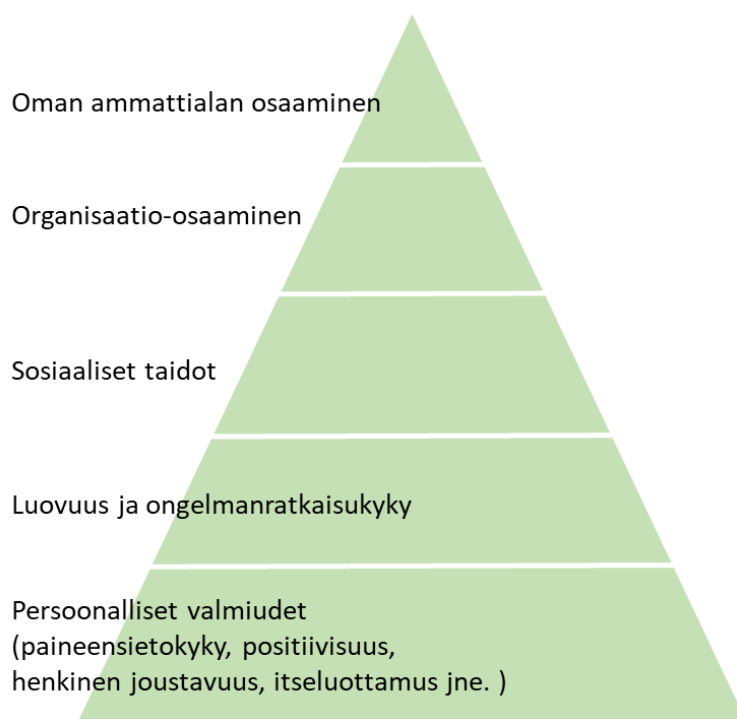


Kuvio 5. Osaamispyyrä. Mukailen Hätönen 2007.

Osaamispyyrän ideana on tuoda useita osaamisen ulottuvuuksia samaan kaaviokuvaan. Pystyakselilla näkyy yritys – yksilö –ulottuvuus ja vaaka-akselilla tiedot & taidot – työskentelytavat & vuorovaikutustaidot –ulottuvuus. Organisaatioelementtejä ovat organisaation ydinosaminen, eli kilpailijoista erottava oleellinen osaaminen sekä yrityksen arvoihin, työkuulttuuriin ja laatuun liittyvä osaaminen. Yksilöelementtejä ovat yksilön ammattiosaaminen eli peruskoulutus ja työssä saavutettu ammatillinen osaaminen sekä työelämäosaaminen eli yksilön oppimis- ja ongelmaratkaisutaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Ympyrän keskelle voi tuoda sen näkökulman, jonka kautta näitä elementtejä halutaan tarkastella. (Hätönen 2007).

Tässä tapauksessa ympyrän keskellä on osaaminen. Näin tarkasteluna osaaminen on yhdistelmä yksilöiden taustaa ja ominaisuuksia linkitetynä organisaation ydinosamiseen ja toimintamalleihin sekä prosesseihin.

Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa, asenteita ja motivaatiota. Yksi tapa määrittää osaaminen liiketoimintakontekstissa on määrittellä yksilöllinen ammattitaito. Ammattitaidon määrittelemisen muodostaa osaamispyramidin. (Viitala 2005, 115-116).



Kuvio 6. Osaamispyramidi. Ammattitaidon muodostuminen (Viitala 2005, 116)

Ammattitaito rakentuu kerroksittain henkilökohtaisista kyvyistä ja ominaisuuksista sekä ammattiosaamisesta. Pyramidin kolmen ensimmäisen tason ominaisuuksia tarvitaan työelämässä yleisesti ammatista ja ammattiosaamisesta riippumatta. Kaksi ylintä kerrosta ovat ammatillisen osaamisen ja organisaatio-osaamisen alueita. (Viitala 2005, 116).

Osaaminen voidaan myös nähdä toimintana ja tekemisenä eli työnä, tarkemmin vielä arkityönä eli yrityksen normaalina toimintana. Tällöin osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat työn johtamista ja kehittämistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Uuden työntekijän tullessa taloon tapahtuu perehtymistä puolin ja toisin, uusi työntekijä perehtyy organisaatioon ja hänen mukanaan tuoma osaaminen tulee organisaation käyttöön. Tässä on kuitenkin huomioitava Peter Sengen esittelemä näkökulma, jossa yksilön osaaminen ei tule automaattisesti organisaation osaamiseksi vaan se tulee jakaa ja saattaa osaksi kokonaisuutta osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisella taito tulee osaksi tiimien toimintaa ja sitä kautta organisaation yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 31.)

Osaamista luokiteltaessa ja yrityksen menestymistä ja kilpailukykyä pohdittaessa tulee yrityksen tunnistaa ydinkyvykkyydet (kriittinen osaaminen), jotka ovat menestymisen edellytyksiä ja kulmakiviä. Organisaation kyvykkyys liittyy kiinteästi yrityksen visioon. Ydinkyvykkyys syntyy tietämyksestä, eli tiedoista ja osaamisesta sekä tietotaidosta, joita yritys voi hallita. Lisäksi tarvitaan yrityksen rakenteet, prosessit ja toimintakulttuuri, joka mahdollistaa tietämyksen viemisen käytännön tapahtumiksi. (Kirjavainen ym. 2001, 22).

Yrityksen ydinosoamisalueita ovat ne osaamisen alueet, joilla yrityksen osaamisen tason tulee olla korkealla, jotta yritys menestyy. Ydinosoamisalueet liittyvät usein yrityksen tekemisen kulttuuriin ja tapaan toimia. Kriittinen osaaminen on se, joka erottaa yrityksen kilpailijoista, varmistaa kilpailuedun tämän hetken markkinatilanteessa. Tulevaisuudessa merkittävä osaaminen on käänteentekevää osaamista, jolla yritys saavuttaa esim. laajentumistavoitteensa ja menestyy edelleen kilpailussa. (Viitala 2005, 86).

3.3.2 Osaamisen kartoittaminen

Osana toiminnan jatkuvaa parantamista yritykset voivat kehittää osaamistaankin koko ajan paremmalle tasolle. Ymmärtääkseen yrityksen osaamista kokonaisuutena ja voidakseen luoda järkevän ja tarkoituksenmukaisen kehittämissuunnitelman, on kokonaisosaamisen selvittäminen järkevää.

Osaamisen kartoittamisessa ensimmäinen askel on määrittää, mitä varten kartoittamista tehdään, onko tarvetta koko organisaation läpileikkaukselle vai esim. vain yhden tiimin osaamisen tarkastelulle. Osaamiskartoituksessa listataan organisaation kannalta oleellisia osaamisia listoiksi tai taulukoiksi ja sovitaan yhteisesti osaamisen tason arviointitapa. Esim. ammattiosaamista arvioitaessa on yrityksissä usein käytössä 3-5 –portainen arviointiasteikko, jossa alin taso kuvaa aloittelijaa ja ylin alansa huippuammattilaista. (Kirjavainen ym. 2001, 107-110).

Nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita arvioitaessa lähtökohtana on myös yrityksen visio ja strategia. Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistamista voidaan tehdä esim. kuvaamalla tulevaisuuden toimenkuvia ja niitä arvioimalla määrittää tarvittavaa osaamisprofiilia. Tästä saadun tiedon perusteella, voidaan hyödyntää osaamiskartoituksen menetelmiä (edellä) ja löytää organisaatiossa jo mahdollisesti oleva tarvittava osaaminen. Tämän tyyppistä tietoa hyödyntämällä pystytään tekemään tarkoituksenmukaista henkilöstösuunnittelua tulevaisuutta silmällä pitäen, eli kouluttaa tai rekrytoida tunnistettua puuttuvaa osaamista. Tämä edellyttää esimiehiltä ja henkilöstöasiantuntijoilta hyvää yrityksen tavoitteiden ja tulevaisuuden tarpeiden tuntemusta. (Österberg 2005, 123-124; Hokkanen ym. 2008, 95-96).

Osaamisen kartoittamisen dokumentointia voidaan tukea erilaisilla tietokonesovelluksilla, jolloin kartoituksessa selville saatu tieto on laajasti esimiesten ja johdon käytettävissä. Tämä tukee osaltaan myös tehokasta henkilöstösuunnittelua. (Viitala 2005, 155).

Osaamisen kartoittamisessa on yksi osaamisen alue, jonka kartoittaminen on hankalaa. Hiljainen tieto on yrityksessä toimintamalleissa, kulttuurissa ja kokemusten kautta opittuna osaamisena ja tietona, jota on vaikea nimetä ja siten myös mitata. Hiljainen tieto näkyy usein esim. tiimin onnistumisina, ongelmanratkaisukykyinä ja olemassa olevan osaamisen ja tiedon yhdistelykykyinä. Osaamista kartoitettaessa hyödyttäisiin myös tiukkojen osaamislistojen lisäksi laajemmasta osaamisten nimeämisestä. (Viitala 2005, 155-)

156). Tämä osaaminen korostuu varsinkin poikkeustilanteissa, joissa tarvitaan luovuutta ja laaja-alaista ongelmanratkaisukykyä.

3.3.3 Osaaminen siirtyy organisaatiossa ihmisten välillä

Tulevaisuuden työelämässä osaamisen kehittyminen, oppiminen ja yrityksen menestyminen edellyttävät toimivaa ja itseohjautuvaa verkostoa. Itseohjautuvuus korostaa kokeilukulttuuria, jossa tiimin innovaatiota kokeillaan käytännössä ja haetaan aktiivisesti palautetta muusta organisaatiosta tai markkinasta. Tällöin nähdään pian, onko keksinnöllä elinkelpoisuutta. Oleellista tällaisessa toimintamallissa on tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuus ja vastuunottaminen omasta tuotoksestaan, tällaisessa organisaatiossa henkilöt työskentelevät sisäisen motivaationsa kannustamina. (Martela & Jarenko, 2015).

On houkuttelevaa soveltaa itseohjautuvuuden elementtejä yksilön ja organisaation oppimiseen. Tällöin esim. työn organisointi, ratkaisujen löytäminen ongelmatilanteisiin sekä saavutettujen havaintojen ja tulosten kommunikointi muulle organisaatiolle oppimisen näkökulmasta on havainnon tehneen tiimin vastuulla. Tämä vaatii yksilöitä asennemuutosta ja yrityksiltä valmiutta luovuttaa vastuuta aidosti asiantuntijoille.

Perinteisempiä organisaatioiden ja yksilöiden oppimismenetelmiä ovat koulutustilaisuudet, erilaiset koulutusohjelmat, kehittämällä oppiminen ja mentorointi. Koulutustilaisuuksissa tavoitteena on yleisesti kehittää organisaation jäsenten ammatillista osaamista, koulutuksen tehokkuuteen vaikuttaa valittu menetelmä. Monille tekemällä oppiminen eli osallistava koulutusmenetelmä on tehokkain. Koulutusohjelmat ovat laajempia koulutuskokonaisuuksia, jolla pyritään esim. jonkin tietyn ryhmän, vaikka esimiesten osaamisen kasvattamiseen parhaassa tapauksessa yritykselle räätälöidyllä koulutusohjelmalla. Tällöin koulutus voidaan rytmittää työn kanssa, niin että oppeja voidaan kokeilla käytännössä ja toisaalta voidaan myös korostaa ja kouluttaa samalla yrityksen sisäisiä toimintamalleja. Kehittämällä oppiminen vaatii organisaatiolta osaajan kehittäjän työpariksi ja tämä on tapa myös löytää uusia ratkaisuja organisaation sisältä, eli hyödyntää siellä jo olevaa piilo-osaamista. Mentoroinnilla pyritään ensisijaisesti jakamaan yrityksen hiljaista tietoa muille organisaation jäsenille. Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneemman kollegan ohjausta ja tukea yleensä virkailtään nuoremmalle henkilölle. (Hokkanen ym. 2008, 98-103).

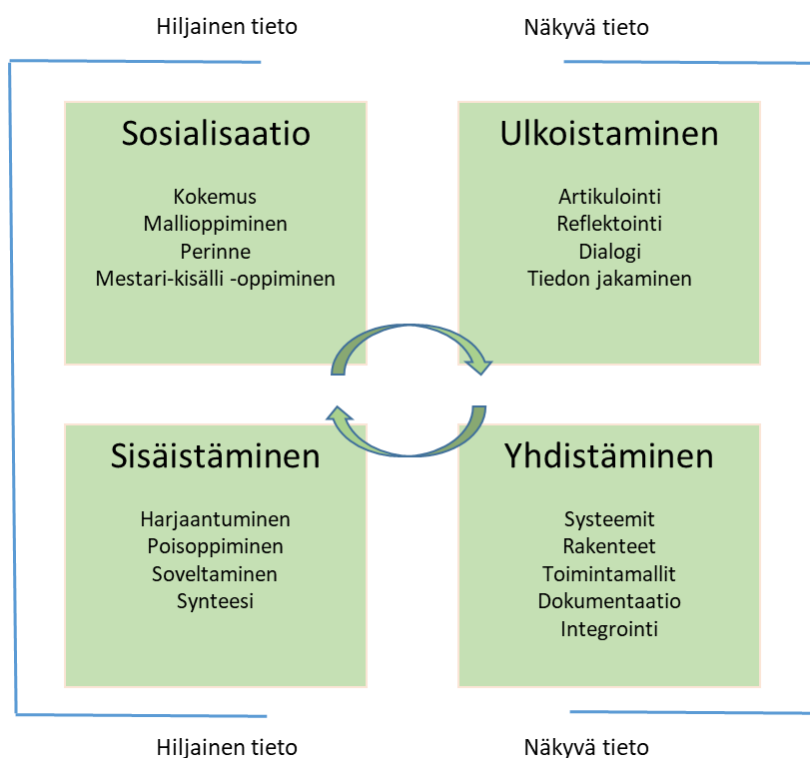
Oppivan organisaation ytimessä on organisaation ja henkilöstön välinen molemminpuolinen luottamus ja arvostus. Tietojen, ideoiden ja taitojen jakaminen organisaatiossa edellyttää avoimuutta sekä riittävää luottamusta. Työyhteisön tulisi oppimista edistääkseen työskennellä aktiivisesti luottamuksen lisäämiseksi organisaation sisällä panostamalla mm. avoimeen läpi organisaatio menevään tiedonkulkuun. (Österberg 2005, 120).

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat

- kyky luoda kehittämistä ja oppimista tukeva kannustava ilmapiiri
- kyky kannustaa kokeilemaan ja hyväksyä epäonnistuminen
- kyky auttaa henkilöstöä oppimaan ja uudistumaan
- kyky mukauttaa toimintaansa uuden tiedon valossa

(Osterberg, 2005, 119-121).

Oppiminen tapahtuu vaiheissa. Nonaka ym. kuvaa oppimista uuden tiedon syntymisenä, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi oppimissyklissä. Oppimissyklissä tapahtuu myös organisaation oppiminen. Lähtökohtana tässä mallissa on yksilön osaaminen ja sen tuominen aktiivisesti yrityksen käyttöön. (Viitala 2005, 169).



Kuvio 7. Uuden tiedon luomissykli – oppiminen. Mukaellen Nonaka & Konno 1998 (Viitala 2005, 168)

Oppimissyklissä sosialisatiolla tarkoitetaan kokemus- ja mallioppimista, jossa osaaminen siirtyy toiselle yhdessä tekemisen kautta vuorovaikutustilanteessa. Ulkoistamisessa toimintamalleja käsitellään avoimesi ja julkisesti yhdessä, jotta hiljainen tieto tulee näkyväksi. Avoin keskustelu edellyttää turvallista ilmapiiriä ja ympäristöä ja tämä ulkoistamisen vaihe edesauttaa toimintamallien ja menetelmien luomista uuden tiedon pohjalta. Yhdistämisvaiheessa sanoitettu uusi tieto ja/tai toimintamallit tuodaan osaksi yrityksen olemassa olevaa kokonaisuutta kuten prosesseja ja ohjeistusta esim. opasteiden ja muiden näkyvien menetelmien avulla. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uuden toimintamallin käyttöön omassa arjen toiminnassaan. Tämä edellyttää usein poisoppimista vanhasta toimintamallista ja tarvitsee tuekseen kokeiluvaiheen, jonka aikana uusi tapa koetaan ja koestetaan hyväksi ja toimivaksi. (Viitala 2005, 169).

Crossan, Whiten ja Lanen (1999) kehittämän organisaation oppimisen mallin lähtökohdina ovat sosiaaliset ja psykologiset prosessit. Yksilötasolla kokemukset ja mielikuvat, kieli ja keskustelu. Ryhmätasolla oleellista on hyväksyntä, vuorovaikutus ja jaettu ymmärrys sekä vuorovaikutuksen tukeminen ja mahdollistaminen. Organisaatiotasolla oppimisen kannalta merkittävää on toimintamallit ja rutiinit. Tämänkin mallin lähtökohtana on yksilöiden, hyvin usein kokemukseen perustuva, hiljainen tieto, jonka sanoittamisessa dialogilla on merkittävä rooli. (Viitala 2005, 175-176).

Oppiminen on organisaatioissa aina sosiaalinen tapahtuma ja yrityksen kyky tarjota vuorovaikutusta tukeva, mahdollistava ja kannustava ilmapiiri ja toimintaprosessit ovat tässä avainasemassa. (Viitala 2005, 180).

3.4 Jatkuva parantaminen, toiminnan laadun kehittäminen

3.4.1 Jatkuva parantaminen

Lean-ajattelussa toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään karsimalla vaihtelua, ylikuorimitusta ja hukkaa. Mallissa työn jouheva eteneminen on tavoite, jonka saavuttamisen eteen tehdään koko ajan töitä. (Torkkola 2015, 23). Toimintamallien jatkuva tarkastelu yhteisesti sovitun menetelmän avulla parantaa tehokkuutta ja sujuvoittaa toimintaa.

Lean-ajattelussa vaihtelu on kaikkein tärkein eliminoitavista kolmesta seikasta. Vaihtelu vaikuttaa eniten kahden muun, hukan ja ylikuorimituksen, syntyyn. Vaihtelulla tarkoitetaan

esimerkiksi osaamiseroja, eroja työkuormituksessa, tai organisaation toimintamalleista johtuvaa vaihtelua kuten työn epätasaista jakautumista eri päiville tai viikoille tai tulipalojen sammuttamista. Vaihtelu havaitaan mittaamalla ja tarkastelemalla eri toimintoihin kuuluvia aikoja ja vertaamalla niitä toisiinsa. (Torkkola 2015, 22-24).

Ylikuormitus on koneen, laitteen tai ihmisen liikkakuormittamista. Ihmisten liikakuormittaminen aiheuttaa työn tuottavuuden laskua, sairauspoissaoloja, kehittämisen hidastumista tai jopa estymistä. Väsynyt ihminen ei ole motivoitunut kehittäjä eikä myöskään innovatiivinen. Toiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi tulisi yritysten huolehtia ensisijaisesti henkilöstönsä hyvinvoinnista. (Torkkola 2015, 24).

Hukkaa on organisaatioissa monenlaista ja hukan tunnistaminen ja sen systemaattinen vähentäminen sujuvoittaa työtä eli parantaa esim. lopputulosta. Lean-ajattelussa hukka luokitellaan seitsemään eri kategoriaan. Kategoriat ovat:

1. Ylituotanto
 - Pahin hukan muoto, aiheuttaa muita hukkatyyppejä. Esimerkkinä tästä on turhat palaverit, joissa on varmuuden vuoksi kutsuttuna suuri joukko ihmisiä
2. Varastot ja keskeneräiset työt
 - Liika tuotevarastointi ja kaikki keskeneräinen työ, molemmat estävät sujuvaa toimintaa
3. Odottaminen
 - Työ esim. odottaa tekijää, asiakas odottaa tuotetta tai palvelua, tuotantolaitos odottaa varaosaa
4. Ylimääräinen työntekijän ja materiaalin liike
 - Turha siirtyminen paikasta toiseen, esim. kopiokoneen tai ihmisen luo kuluttaa aikaa, tietojen etsiminen tai siirtäminen järjestelmästä toiseen käsin olisi usein vältettävissä
5. Siirtäminen
 - Tehtävän siirtäminen henkilöltä tai yksilöltä toiselle vain välttämättömissä tapauksissa, siirtämisen tulee myös olla sujuvaa ja virtaviivaista
6. Virheet ja uudelleen tekeminen
 - Virheet aiheuttavat työn uudelleen tekemistä, asiakas ei loppujen lopuksi olekaan tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun ja se tulee korjata. Virheen poistamien aiheuttaa myös hidastumista ja uudelleen tekemistä organisaation sisällä

7. Epätarkoituksenmukainen käsittely

- Epämääräisillä spesifikaatioilla tuotteiden tuottaminen, liian suuret tuotantoerät, työn tekeminen liian tehokkailla laitteilla tai ”oikea” työn liian vähäinen määrä

(Torkkola 2015, 25).

Toiminnan kehittämisen elementteinä vaihtelun, ylikuormituksen ja hukan eliminointi tai asteittainen vähentäminen parantaa vääjäämättä kokonaissuoritusta ja laatua. Pikkuhiljaa edetään kohti tilannetta, jossa ihmiset tekevät oikeita asioita, oikeassa aikataulussa ja tarkoituksenmukaisilla työkaluilla.

3.4.2 Laadun parantaminen

Otalan mukaan laadun kehittäminen on oppimista parhaimmillaan. Jatkuvässä parantamisessa pyritään aktiivisesti löytämään asioita, joita voidaan tehdä paremmin. Tämä vaatii asioiden syvää tuntemusta ja koko henkilöstön aktiivista osallistumista uuden tiedon soveltamiseen ja toiminnan jatkuvaan arvioimiseen Plan – Do – Check – Act -periaatteella. (Ojala 2008, 245.)

Laatu operoinnissa tarkoittaa usein päivittäisten asioiden hallintaa ja virheiden minimointia arjessa. Prosien kuvaaminen mahdollistaa toiminnan tarkastelun ja analysoinnin virhemahdollisuuksien eliminoimiseksi, samalla kun se kertoo miten eri toiminnot ja asiat organisaatiossa linkittyvät toisiinsa. (Beckford 2002, 212-214.)

Laadun parantaminen yrityksissä on usein prosessien kehittämistä. Prosessit kertovat miten jokin asia yrityksessä tehdään ja kehittämällä prosessia kehitetään toimintaa. Laadunhallinnan periaatteisiin kuuluu yhtenä tärkeänä elementtinä jatkuva parantaminen. Jokainen työ voidaan tehdä ns. oikein ja toimintaa kehittämällä saavutetaan tämä tavoitetointatapa. (Pesonen 2007, 16-80.)

4 Kehittämistehtävän toteutus kohdeorganisaatiossa

4.1 Aiheen konkretisointi ja ylätasen kokonaisuuden määrittely

Organisaatiossa työskennellään laaja-alaisesti uusituvan energian parissa ja osaamista on monenlaista ja monessa tiimissä. Kehittämistehtävää pohtiessani hahmottelin osaamisen johtamisen kokonaisuutta Tuotanto-organisaation näkökulmasta ylätasen kuvaksi (Kuvio 8).

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen strategia ja sieltä johdettuna tunnistetaan strategian toteuttamisen kannalta kriittinen osaaminen. (Viitala 2005, 230). St1:n visiona on olla ”johtava CO2 hyvän energia valmistaja ja myyjä”, tämä visio on pysynyt samana jo yli kymmenen vuotta. Vision toteutusta ohjaa St1 Renewable Energyn tulosyksikölle ja sen eri liiketoimintayksikölle laadittu strategia. Strategia perustuu St1 Nordic Energy Outlookin analyysiin pohjoismaiden uusiutuvan energian tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista ja kehitystarpeista. St1 Nordic Energy Outlook on St1-konsernin säännöllisesti julkaisema tiekartta, joka esittää laajasti yrityksen eri lähteisiin perustuvan näkemyksen energiamarkkinoiden muutoksista ja haasteista Pohjoismaissa parin seuraavan vuosikymmenen aikana. (St1 2016).

Liiketoiminta muodostuu uusiutuvan energian liiketoimintamallien ja teknologioiden kehittamisestä, pilotoinnista, demonstroimisesta, kaupallistamisesta ja toteuttamisesta. Visionsa mukaisesti St1 kohdistaa resurssit ensisijaisesti toimintaan ja ratkaisuihin, jossa se voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua, kannattavaa liiketoimintaa ja johtavan maantieteellisen aseman.

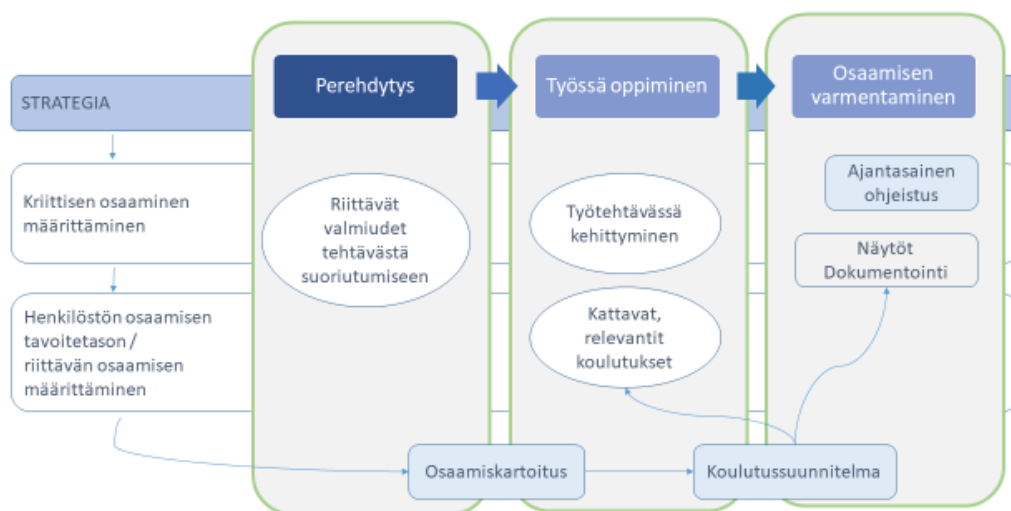
Kriittisen osaamisen tunnistamisen lisäksi yrityksen tulee ymmärtää osaamisen kokonaisuus, jotta voidaan arvioida riittävää osaamisen tasoa eri tehtäväalueilla. Työntekijöiden osaaminen kehittyy asteittain ja osaamisen kehittymiselle tulee luoda otollinen ympäristö. (Kirjavainen ym. 2001, 94-95). Minä näen osaamisen kehittymisen jatkumona, joka alkaa perehdytyksellä, jatkuu työssä oppimisena ja joka voidaan varmentaa käytännössä esim. näytöillä, perehdyttämisoaamisella sekä henkilökohtaisella suoriutumisella työtehtävissä.

Perehdytys antaa työntekijälle riittävät valmiudet työtehtävissä suoriutumiseen, tutustuttaa hänet organisaatioon ja sen tärkeimpiin toimintamalleihin, tavoitteena on mahdollisimman joutuisasti saattaa uusi työntekijä tuottavaksi organisaation jäseneksi. (Hokkanen ym. 2008, 62). Työssä oppiminen kehittää työntekijää paremmaksi työtehtävissään ja myös koulutukset (sisäiset ja ulkoiset) ovat osa tätä osa-aluetta. Koko henkilöstön osaamista voidaan arvioida erilaisilla osaamiskartoituksilla, kun osaamisen tarve ja tavoite ovat selvillä ja tiedossa. (Kirjavainen ym. 2001, 107-110). Osaamiskartoitusten pohjalta voidaan tehdä kehittämissuunnitelma yksilöiden ja koko organisaation osaamisen kasvattamiseksi. Kun suunnitelma pohjautuu osaamiskartoituksessa havaittuihin puutteisiin tai kehittämisalueisiin, kohdistuu kehittäminen ja koulutus juuri siihen missä tarve on eikä esim. pelkästään yksilöiden henkilökohtaisiin toiveisiin. (Österberg 2005, 123-124)

Osaamiskartoituksen lähtökohtana on tunnistaa yrityksen merkittävä osaaminen nykytilanteessa ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoitusten säännöllinen päivittäminen antaa ajantasaista tietoa organisaation kyvykkyyksistä sekä auttaa esimiehiä sekä henkilöstöasiantuntijoita löytämään ja tunnistamaan osaamispuutteet. Kohdeorganisaatiossa tavoitteena on kansainvälistyä ja laajentaa toimintaa erilaisiin uusiutuvan energian tuotantomuotoihin. Tästä näkökulmasta tulevaisuuden toimenkuvien tarkastelu tarvittavan osaamisen tunnistamiseksi Österbergin kuvaamalla tavalla olisi hyödyllistä.

Kohdeorganisaation tuotanto-organisaation osaamisen hallinnan kokonaisuus on kuvattuna yhteen kuvaan (Kuvio 8). Oikein kohdennetulla osaamisen kehittämisellä luodaan organisaatiolle mahdollisuus menestyä alati kovenevassa kilpailussa. Osaamisen hallinta vaatii systemaattista johtamistyötä, jotta yrityksen visio ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan varmistaa myös tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 170).

Osaamisen kehittäminen ja varmentaminen



Kuvio 8. Osaamisen kehittäminen ja varmentaminen kohdeorganisaatiossa

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jota voidaan kuvata osaamisen infrastruktuurina (Viitala 2005, 193.) Kohdeyrityksen tuotanto-organisaatiossa tavoitteet (esim. tuotantotavoitteet, projektitavoitteet) ohjaavat tekemistä lyhyemmällä tähtäimellä ja taustalla vaikuttaa yrityksen visio: ”Johtava CO₂ hyvän energian valmistaja ja myyjä”. Koko yrityksen strategia perustuu St1:n julkaisemaan Energy Outlookiin, joka valottaa pohjoismaista energiamarkkinaa ja St1:n liiketoimintatavoitteita tällä alueella. Uusiutuvan energian merkitys yritykselle on suuri, yritys tunnetaan innovatiivisena energiayhtiönä, joka panostaa uusiutuviin energialähteisiin ja pitää omaa tuotantoa erittäin tärkeänä osana kokonaisuutta.

Kohdeorganisaatiossa tulisi tunnistaa ydin- ja kriittinen sekä käänteentekevä osaaminen tulevaisuuden liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistehtävässäni en voi hypätä suoraan tähän aiheeseen vaan kuten kuvaamassani osaamisen kehittäminen ja varmentaminen –kuviossa nähdään, tarvitaan kriittisen osaamisen määrittelemiseksi työkaluja ja tietoa organisaation nykytilasta ja toimintamalleista.

Keskustelimme organisaatiossa osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta kuvaukseni pohjalta ja ehdotin, että tarkastelen kehittämistehtävässäni perehdyttämisen toteuttamista St1:n uusiutuvan energian tuotantolaitoksilla. Perehdyttäminen prosessina työkaluineen antaa parhaimmillaan tarvittavaa näkemystä ja tukea osaamisen johtamisen kehittämiseen.

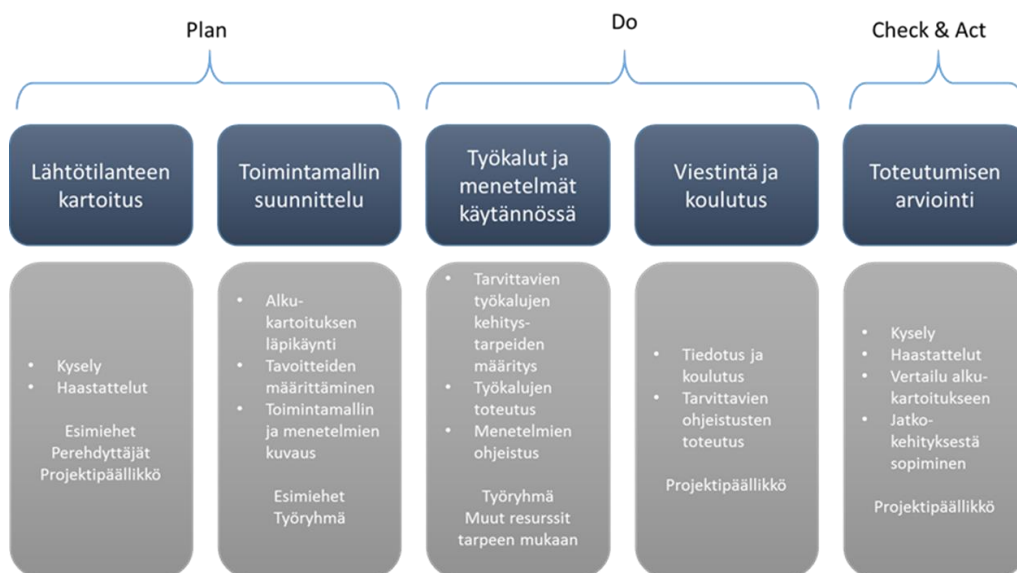
4.2 Toimintatutkimuksen toteuttaminen

Kehittämistyöni perustui Kaizen -menetelmään. Kaizen on jatkuvan kehittämisen malli, jossa toteutettavien neljän vaiheen Plan – Do – Check/Study - Act avulla toimintaprosesseja parannetaan jatkuvasti pienin askelin kokeilemalla ja jatkokehittämällä. (Torkkola 2015.) Menetelmä tunnetaan myös nimellä Deminging ympyrä tai PDCA.



Kuvio 9. PDSA-sykli. (Torkkola 2015.)

Vaiheistin käytännön kehittämistyön alla kuvattuihin vaiheisiin ja päätapahtumiin PDCA-syklin mukaisesti. Kuviossa on myös määritettyä kehittämiseen osallistuvat henkilöt.



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen toteutussuunnitelma

Kehittämistehtävän onnistumista tukee kehittämissuunnitelma. Tein kehittämissuunnitelman PDCA-syklin avulla, jossa koko kehittämisprojekti edusti yhtä kehittämissykliä ja

onnistuessaan mahdollistaisi seuraavan kehityssyklin kohdeorganisaatiossa. Seuraava kehityssykli on kehittämistehtävän tavoitteissakin mainittu osaamisen johtamisen kehittäminen tässä tehdyn työn pohjalta. Suunnitelman yhteydessä asetettiin koko kehittämisprojektille selkeät, mitattavat tavoitteet, jotka on kuvattu tarkemmin kohdassa 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja mittarit.

Lähtötilanteen kartoittamisen tavoitteena oli selvittää riittävän laajasti perehdyttämisen nykytilaa henkilöstön ja olemassa olevan dokumentaation avulla. Toimintamallin suunnittelu piti sisällään prosessin kuvauksen ja perehdyttämisen toteuttamismallin suunnittelun (roolit, vastuut). Työkalut ja menetelmät käytännössä –vaiheessa keskityin nimenomaan työkalujen kehittämiseen toimipaikoilla, tavoitteena oli löytää keinoja tuoda suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen työkalujen avulla. Samalla työstiin yksilön osaamisen kehittymisen mallia kohdeorganisaatiolle. Loppuvaiheessa toimintamallin kommunikointi ja koulutus sekä implementoinnin jälkeen toteutumisen arviointi olivat oleellinen osa toimintatutkimusta.

4.3 Lähtötilanteen selvittäminen

Lähtötilanteen kartoittamisessa on oleellista tutustua aiheeseen organisaation näkökulmasta mahdollisimman laajasti. Löytää olemassa oleva tieto ja tunnistaa toimintatavat sekä selvittää osallistuvien henkilöiden näkemys aiheesta. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman kattava kuva aihepiiristä ja sen toteutumisesta yrityksessä.

4.3.1 Olemassa olevaan dokumentaatioon tutustuminen

St1 on toiminut etanolin tuottajana vuodesta 2007 alkaen ja organisaatio on kasvanut silloisesta reilun kymmenen henkilön vahvuisesta noin sadan henkilön joukkueeksi. Tuotantolaitosten toiminta (jätteiden ja tähteiden vastaanotto sekä etanolin ja sivutuotteiden tuottaminen) on pääosin viranomaisten säätelemää prosessiteollisuutta, jossa tulee huomioida viranomaisten vaatimuksia sekä työturvallisuus että tuotelaatuasioita laaja-alaisesti.

Kartoittaessani lähtötilannetta perehdyttämisen osalta tutustuin ensimmäisenä ole-massa olevaan dokumentaatioon: prosessikuvauksiin, työohjeisiin, joita ylläpidetään toi-mintajärjestelmässä. Samalla tutustuin yrityksen toimintakäsikirjaan, jossa on kuvattuna toiminnan periaatteet yleisellä tasolla sekä tiettyjen toimintojen tavoitteita.

Löysin perehdyttämisestä vanhan prosessikuvauksen, jossa perehdyttäminen oli kuvattu otsikkotasolla rajoittuen pelkästään perehdyttämiseen tapahtumana. Yrityksessä uudis-tettiin alusta, jossa toimintajärjestelmää ylläpidetään, vuotta aikaisemmin. Samassa yh-teydessä uudistettiin prosessikartta ja –kuvaukset, toimintakäsikirja sekä osaa työohjeis-tuksesta. Perehdyttämisen prosessikuvausta ei oltu otettu mukaan uuteen toimintajär-jestelmään eikä prosessikuvauksiin. St1 Renewable Energyn toiminnan periaatteet -do-kumentissa oli perehdytys mainittu osana työturvallisuutta ja se oli myös tunnistettu osaksi esimiehen vastuuta: ”Perehdytyksestä ja työnopastuksesta vastaa perehdytettä-vän esimies”. Tarkempaa kuvaus ei kuitenkaan löytynyt. Työohjeista ei myöskään löyty-nyt kuvausta perehdyttämisestä, sen tavoitteista tai toteuttamisesta.

4.3.2 Lähtötasokysely, workshop ja haastattelut

Valmiin, kattavan kuvauksen sekä riittävän oheistuksen puuttuessa päätin selvittää pe-rehdyttämisen toteuttamista ja nykytilaa kyselyllä ja haastatteluilla. Teemahaastatteluja oli yhteensä viisi, kaksi esimieshaastattelua sekä 3 operaattorihaastattelua. Operaatto-rihaastatteluissa vastaajia oli paikalla kaksi vuorossa ollutta operaattoria.

Teemahaastattelut rakentuivat kolmen teeman ympärille vuorovaikutteisiksi keskustelu-tilanteiksi. Teemat ovat liitteessä 5. Haastattelut antoivat kattavan kuvan perehdyttämi-sen käytännön tilasta eripuolilla organisaatiota. Onnistumiset ja kehityskohteet nousivat myös hyvin esille avoimessa keskustelussa. Haastattelin operaattoreita Haminassa, Ka-jaanissa sekä Hämeenlinnassa ja näiden lisäksi Haminan ja Hämeenlinnan laitosten operaattoreiden esimiehiä.

Kirjasin haastatteluista kyselylomakkeelle avainsanoja, joiden pohjalta pysyin tekemään haastatteluiden yhteenvedon. Raportoin haastattelut erikseen esimies- ja operaattori-haastatteluina.

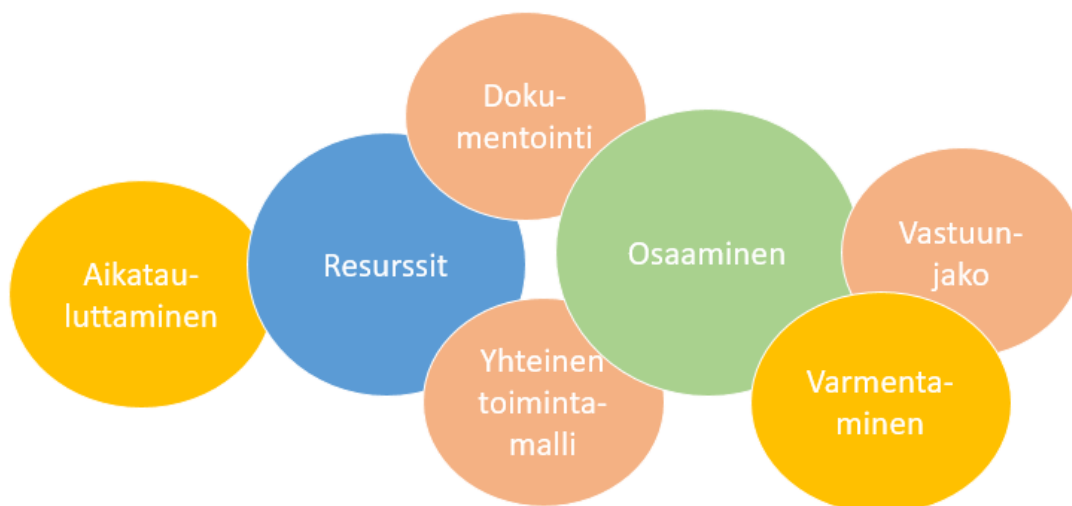
Teemahaastatteluiden lisäksi toteutin lähtötilanteen selvittämiseksi lähtökyselyn (Liite 1). Kyselyn vastaanotti koko uusiutuvan energian tuotanto-organisaation henkilöstö, yhteensä 95 henkilöä. Vastauksia tuli yhteensä 20, vastausprosentti oli 21 %. Vastaaajista suurin osa, eli 13, oli toiminut aikaisemmin perehdyttäjänä kohdeorganisaatiossa. Kyselyssä pyydettiin ensin valitsemaan 5 perehdyttämisen kannalta tärkeintä asiaa annetuista vaihtoehtoista. Tämän jälkeen piti arvioida asteikolla 1-5, jossa viisi oli paras arvosana, kuinka valitut asiat toteutuvat organisaatiossa kyselyn hetkellä. Vaihtoehtoisissa oli myös avoin muu, mikä –valinta, johon sai laittaa oman, ei-listalla olevan ehdotuksen. Näiden lisäksi kyselyssä oli 3 avointa kysymystä, joissa pyydettiin arvioimaan sanallisesti mikä perehdyttämisessä toimii ja mitä pitäisi kehittää. Lisäksi sai kertoa mitä muuta aiheesta nousee mieleen tärkeänä asiana. Lähtökysely liitteessä 1.

Kysely toteutettiin kahdessa osassa. Lähetin kyselylomakkeen koko tuotanto-organisaatiolle sähköpostilla, vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Lisäksi osallistuimme tuotanto-organisaation nokkamiesten tapaamiseen maaliskuussa 2017, jossa osallistujilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn paikan päällä. Tuotanto-organisaatiossa nokkamiehet ovat Haminan tuotantolaitoksen työvuorojen käytännön työnjohdosta vastaavia henkilöitä. Nokkamiesten tapaamisessa agendalla oli perehdytys ja sen organisointi, ja kyselyyn vastaaminen oli hyvä avaus keskustelulle. Iltapäivän workshopissa pohdittiin Haminan laitoksen osalta hyvää tapaa toteuttaa kausityöntekijöiden perehdyttämistä ja pohdittiin tarvittavia työkaluja ja dokumentaatiota sekä hahmoteltiin kesätyöntekijän perehdytyksen toteuttamista Haminassa ryhmittäin.

4.3.3 Yhteenveto lähtötilanteesta

Olemassa olevasta dokumentaatiosta ei löytynyt kattavaa kuvausta perehdyttämisestä tai sen toteuttamisesta organisaatiossa. Esimieshaastatteluissa selvisi, että myöskään tarkempaa esimiesten ohjeistusta ei ole, eikä systemaattista tapaa seurata tai mitata perehdyttämisen onnistumista. Kehittämisaikoina nousi kaikissa haastatteluissa esille perehdyttämiselle varattu aika, resurssit ja perehdyttämisen suunnittelu sekä seuranta. Käytettävissä olevat ajantasaiset ohjeet ja toiminnan kuvakset nousivat myös esille haastatteluissa, kun pohdimme parityöskentelyn (sosialisointi) lisäksi muita keinoja perehdyttää uutta työntekijää.

Esimiesten haastatteluissa nousi esille alla olevassa kuviossa näkyvät aiheet (Kuvio 11).



Kuvio 11. Esimieshaastatteluissa esiinnousseet perehdyttämisessä merkittävät asiat

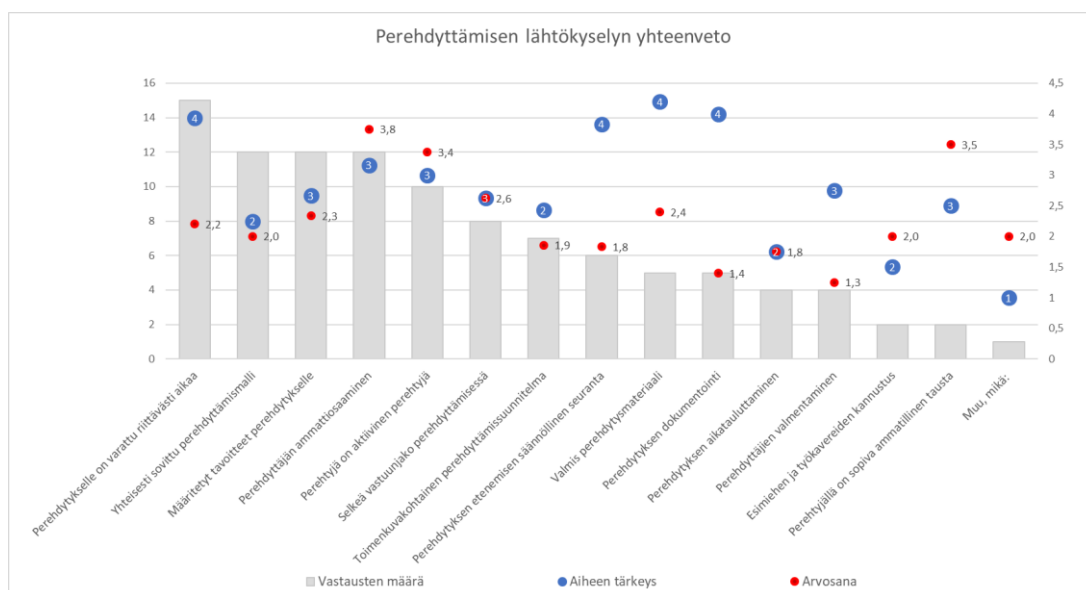
Kuvioon olen vihreällä pohjalla kirjannut osaamisen, jonka esimiehet kokivat olevan hyvällä tasolla. Laitoksien henkilökunta on osaavaa, vuorossa on yleensä kaksi tai useampi operaattori, joten tiimin osaaminen on perehdyttämisen vaatimusten näkökulmasta riittävällä tasolla. Osaaminen koettiin myös vahvuutena. Resurssit koettiin neutraalina (kuviossa sinisellä) osa-alueena perehdyttämistä pohdittaessa. Resursseja eli perehdyttäjiä on, haasteellisena koettiin ennemminkin kuviossa punertavalla olevat dokumentointi, toimintamalli ja vastuunjako. Näistä keskustellessa kävi ilmi, että esimiehet kokivat yhteisen toimintamallin edesauttavaksi kaikkia näitä osa-alueita. Esimiehet kokivat myös, että olemassa oleva toimintatapa ei tue dokumentointia. Viimekädessä vastuu perehdyttämisestä on esimiehillä, mutta he tarvitsisivat käytännön toteuttamisessa apua (vastuunjako).

Molemmilla haastatelluilla esimiehillä on laaja kokonaisuus vastuullaan ja sen mukana johdettavanaan useita henkilöitä sekä toimintoja, ja niissä monenlaista osaamista. Kuviossa keltaisella pohjalla on aikataulutus sekä varmentaminen, joista aikataulun kohdalla esimiehet kokivat haasteellisena aikataulussa pysymisen sekä realistisen perehdyttämisen aikataulun luomisen. Varmentamisen menetelmien kehittäminen on organisaatiossa jo työn alla, mutta tähän kokonaisuuteen kaivattiin selkeyttä tavoitteiden ja toimintamallin muodossa.

Hämeenlinnan, Haminan sekä Kajaanin operaattorihaastatteluiden anti keskittyi pääasiassa perehdyttämisen toteuttamiseen ja hyväksi havaittuihin toimintamalleihin. Operaattorit kaikilla laitoksilla kokivat perehdyttämisen oivallisena keinoja tiimin osaamisen kasvattamiseen, uuden henkilön perehdyttäminen vaatii asioiden syvällistä hallintaa ja siinä samalla tulee tarkasteltua myös omaa osaamista, mikäli jokin asia ei ole varmasti hallussa. Asenne perehdyttämiseen oli hyvä kaikilla haastatelluilla operaattoreilla, perehdyttäminen koettiin motivoivana ja sitouttavana. Kehittämistoiveissa nousi esille käytävissä olevat ajantasaiset ohjeet (perehdyttämisen tukimateriaali), yhtenäinen toimintatapa eri laitoksilla sekä työnopastajien rahallinen korvaus. Perehdytykseen liittyvän tiedon siirtyminen vuorojen väillä mietitytti myös, ja operaattorit kokivat, että informointi saattaa jäädä vähemmälle huomiolle vuoronvaihdoissa tapahtuvan normaalin operointitiedon jakamisen vuoksi.

Workshopissa esiin nousi perehdyttämisen työkalut ja kausityöntekijän ja vakituisen työntekijän perehdyttämisen eroavaisuudet. Merkittävin ero on asioiden laajuus, mitä asioita voi muutamassa kuukaudessa uudelle henkilölle opettaa ja toisaalta vaatia oppimaan. Päävaivaa aiheutti myös se, miten tämä huomioidaan käytännön tekemisessä.

Kyselyn yhteenvedossa järjestin vastaukset sen mukaan, kuinka monta kertaa kyseinen seikka oli tullut valituksi vastaajien toimesta ja laskin keskiarvon sille, kuinka tärkeänä vastaajat kyseistä aihetta pitivät. Sen jälkeen laskin keskiarvon eri aiheille annetuista arvosanoista.



Kuvio 12. Yhteenveto perehdyttämisen lähtökyselystä

Kuviossa harmaalla pylväällä on esitetty osumien lukumäärä, eli kuinka monesti vastaajat kyseisen aiheen valitsivat. Punaisella pisteellä näkyy annettu arvosana keskiarvona ja sinisessä ympyrässä aiheen tärkeys keskiarvona.

Kuusi merkittävintä aihetta, niille annetut arvosanojen sekä tärkeysjärjestyksen keskiarvot näkyvät taulukossa alla.

Taulukko 1. Useimmin valitut ja tärkeimmät perehdyttämiseen vaikuttavat seikat

Mikä perehdyttämisessä on tärkeintä	Arvosana ka	Asian tärkeys ka (tarkka ka)
1. Perehdytykselle on varattu riittävästi aikaa	2,2	4 (3,93)
2. Yhteisesti sovittu perehdyttämismalli	2,0	2 (2,25)
3. Määritetyt tavoitteet perehdytykselle	2,3	3 (2,67)
4. Perehdyttäjän ammattiosaaminen	3,8	3 (3,17)
5. Perehtyjä on aktiivinen perehtyjä	3,4	3 (3,00)
6. Selkeä vastuunjako perehdyttämisessä	2,6	3 (2,63)

Kyselyn perusteella voin päätellä, että perehdyttäjän ammattiosaaminen sekä perehtyjän asenne ovat organisaatiossa hyvällä tasolla. Tämä on oikein hyvä lähtökohta perehdyttämisen onnistumiselle ja osoittaa sen, että edellytyksiä onnistumiseen on.

Yhteisesti sovittu perehdyttämismalli, perehdyttämisen tavoitteet, vastuunjako sekä perehdyttämiselle varattu aika saivat kyselyssä melko heikot arvosanat. Nämä kaikki koettiin myös melko tärkeiksi, ne asetettiin vastauksissa yleisimmin sijalle kaksi tai kolme.

4.4 Kehittämisen painopiste ja toteutussuunnitelma

Kyselyn, haastattelujen ja olemassa olevaan dokumentaatioon tutustumisen perusteella tunnistin tärkeimmiksi kehittämisalueiksi toimintamallin, tavoitteen asetannan keinot sekä perehdyttämisen vastuunjaon ja roolit. Yhteenvedossa oli myös heikoilla arvosanoilla muita aiheita, joihin näitä kehittämisaiheiksi valittuja asioita edistämällä voidaan vaikuttaa. Heikkoja arvosanoja saivat mm. perehdyttämisen dokumentointi (1,4), pereh-

dytyksen säännöllinen seuranta (1,8) sekä perehdytyksen aikatauluttaminen (1,8). Mielestäni yhteisesti sovittu toimintamalli voi esimerkiksi sisältää dokumentointivaatimuksen ja perehdyttämissuunnitelman, joka antaa toiminnalle aikataulun sekä seurantarytmin.

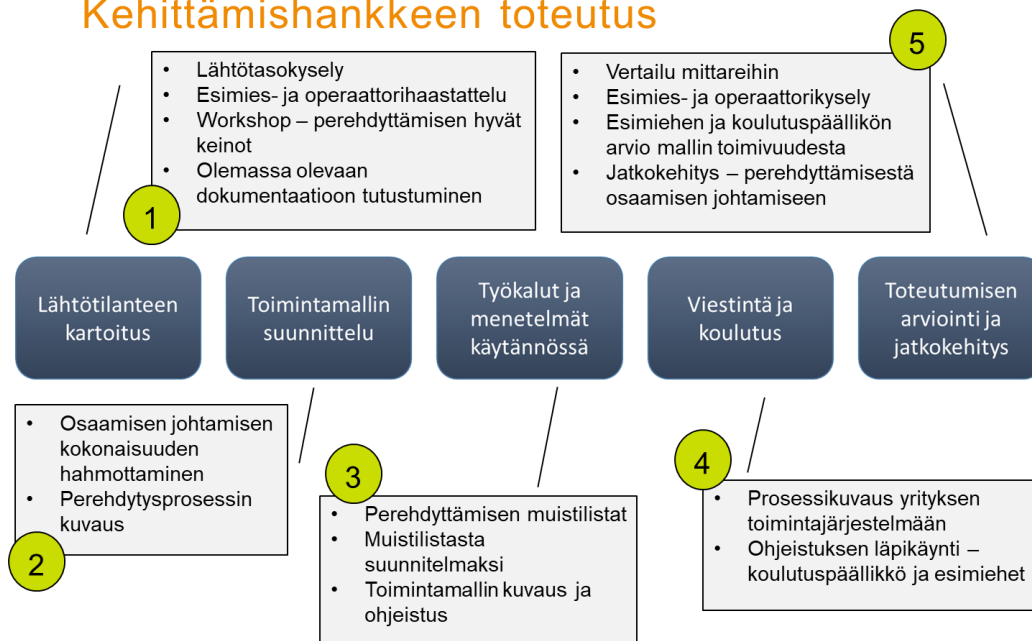
Toimintamallin avulla yhtenäistetään toimintaa koko organisaatiossa ja helpotetaan perehtyjien, perehdyttäjien ja esimiesten työtä. Ei ole tarkoituksenmukaista luoda uutta perehdyttämisen menetelmää aina kun esim. kesätyöntekijää perehdytetään. Toimintamalli myös määrittää ja selkeyttää rooleja ja vastuita, mikä on merkityksellistä, kun organisaatiossa on rajalliset resurssit.

Kun asioita tehdään samalla tavalla, voidaan toteutumista sekä onnistumista seurata ja seuranta on vertailukelpoista, eli perehdyttämisen tuloksia voidaan mitata. Toimintamalli tai prosessi mahdollistaa ylätasen tavoitteen asetannan. Kehittämistyössäni selvitän tarkemmin, mitä keinoja on asettaa seurattavat tavoitteet yksittäisen henkilön perehdyttämiselle. Kehittämisen osana tarkastelen myös dokumentaatiota, työkaluja sekä ohjeistusta.

4.5 Kehittäminen käytännössä

Toimintatutkimus toteutettiin noin puolentoista vuoden aikana, marraskuusta 2017 ja huhtikuuhun 2018. Alla kuviossa 13 on tarkempi kuvaus kehittämistehtävän toteutumisesta ja aikataulusta.

Kehittämishankkeen toteutus



Kuvio 13. Kehittämishankkeen toteutus

Lähtötilanteen kartoittamiseen kului aikaa yhteensä noin kolme kuukautta. Kokonaisuuteen kuului kyselyn, haastattelujen sekä workshopin toteuttaminen. Lisäksi tutustuin olemassa olevaan dokumentaatioon ja analysoin kyselyn ja haastattelun tulokset. Toimintamallin suunnittelu –vaiheessa kuvasin perehdyttämisprosessin sekä hahmottelin osaamisen johtamisen kokonaisuuden mallin yrityksen näkökulmasta. Ajallisesti tähän kului noin kuukausi. Eniten aikaa, noin 8 kuukautta, kului työkalujen käytännön toteuttamiseen. Tätä tein yhdessä operaattoreiden, esimiesten ja koulutuspäällikön kanssa ja samalla kehitimme perehdyttämisen toimintamallista osaamisen johtamista tukevan tarkemman kuvauksen prosessikuvauksen lisäksi.

Näiden vaiheiden jälkeen perehdyttämisen mallia ja työkaluja päästiin kokeilemaan käytännössä kahden uuden operaattorin aloittaessa yhdellä tuotantolaitoksella. Ennen tätä kävin vielä toimintamallin tekemäni ohjeistuksen pohjalta esimiehen ja koulutuspäällikön kanssa läpi, jonka jälkeen mallin toteuttaminen jäi heidän vastuulleen. Seurasin mallin toteuttamista noin neljä kuukautta, jonka aikana kyselin operaattoreiden esimieheltä säännöllisesti, miten perehdyttäminen käytännössä sujuu. Jakson lopussa lähetin, esimieshaastattelun lisäksi, vielä erillisen seurantakyselyn sähköpostilla, jossa pyysin arvioimaan toimintamallin toteutumista sekä tarkoituksenmukaisuutta kokonaisuutena (liite 4). Saamieni tietojen perusteella pystyin arvioimaan toimintamallin toimivuutta suhteessa asettamiini mittareihin.

4.5.1 Prosessin kuvaaminen

Perehdyttäminen –prosessikuvausta ei ollut olemassa ollenkaan. Hahmottelin ensin pääprosessivaiheita, mietin mikä on oleellista, mistä kokonaisuus alkaa ja mihin loppuu. Päädyin esittämään esimiehille ja tuotanto-organisaation vetäjälle prosessia, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy perehdyttämisen varmentamiseen. Ajatuksena kuvauksessa on, että se esittelee kokonaisuuden rekrytointitarpeesta, siihen että uusi henkilö on päässyt ”työn alkuun” perehdyttämisyksikön päättyessä.

Keskustelimme prosessikuvaus ehdotuksestani esimiesten, koulutuspäällikön ja tuotanto-organisaation vetäjän kanssa ja löysimme yhteisen näkemyksen prosessista ja sen vaiheista. Työstin prosessivaiheiden ja tavoitteiden lisäksi vaiheiden tehtävät tarkemmalle tasolle kuvaamaan yksityiskohtaisemmin etenemistä.

Kokonaisuus on kaksivaiheinen ja jakautuu työsuhdetta edeltävään aikaan ja työsuhteen alkamisen jälkeiseen aikaan. Varsinainen perehdytys tapahtuu perusjakson aikana, joka on jakautunut kolmeen osaan: yleis- ja perusperehdytykseen sekä varmentamiseen.

Rekrytointi- ja perehdyttäminen -prosessi



Kuvio 14. Rekrytointi- ja perehdyttäminen –prosessi

Koko prosessin tavoitteeksi sovittiin: Löytää tehtävään oikea henkilö ja varmistaa työtehtäviin liittyvän riittävien valmiuksien (turvallisuus, laatu, liiketoiminta) kertyminen.

Prosessi koostuu viidestä vaiheesta, joilla on kaikilla omat tavoitteensa, jotka ohjaavat ylätason tavoitteen saavuttamiseen. Prosessivaiheiden tehtävät toimivat myös muistilistana prosessiin osallistujille ja tarvittaessa niitä voidaan aikatauluttaa ja rytmittää käytännön toteuttamista varten tarkemmin.

Prosessin kuvauksen yhteydessä sovittiin myös terminologiasta. Perusjaksolla tarkoitetaan tuotanto-organisaatiossa noin 4-6 kuukauden mittaista aikaa, jolloin uutta henkilöä perehdytetään työtehtäviinsä, sen aikana opitaan myös organisaatiossa määriteltyjä yleisiä operointitaitoja. Perusjakso päättyy opitun varmentamiseen yleensä koeajan loppupuolella. Perusjakson perehdytyksessä keskitytään toimenkuvan mukaiseen työn perehdyttämiseen. Yleisperehdytys keskittyy yrityksen ja sen toiminnan esittelyyn sekä työsuhteeseen liittyvien toimintatapojen kertomiseen.

4.5.2 Perehdyttämisen työkalut ja toimintatapa

Prosessin kuvauksen jälkeen keskityin perehdyttämisen työkaluihin. Yrityksessä on käytössä tuotantolaitoskohtaiset muistilistat perehdyttämisen tueksi. Muistilistoihin on tuotu laitosten prosessivaiheet ja hallittavia aihealueita otsikkotasolla. Lisäksi yritys käyttää yleisperehdytyksessä konsernin HR-osaston muistilistaa. Aikaisemmin käytössä on ollut myös muistilista uusiutuvan energian liiketoimintaan perehdyttämisessä, mutta sitä ei ole hyödynnetty tuotantolaitosten henkilöitä perehdytettäessä.

Muistilistaan merkitään aiheen läpikäymisen ajankohta, ajankohta jolloin työntekijä kokee hallitsevansa asian sekä ajankohta jolloin esimies toteaa työntekijän osaavan asian. Lista ei ohjaa asioiden läpikäymisen järjestystä eikä tavoiteltavaa syvyyttä. Se ei myöskään ota kantaa aikaan, minkä puitteissa asia(t) olisi hyvä oppia.

Yleisperehdytyksen muistilistaan kirjataan vain päivämäärä, milloin asiat on käyty läpi työntekijän kanssa. Lomake toimitetaan läpikäynnin jälkeen henkilöstöosastolle arkistoitavaksi. Lisäksi kesätyöntekijöille on parina vuotena järjestetty yhteinen perehdyttämispäivä, jossa yleisiä, lähinnä yleisperehdytyksen asioita, on käyty turvallisuusseikkojen lisäksi läpi.

Kehitin perusperehdytyksessä käytettäviä laitoskohtaisia muistilistoja käymällä läpi aiheet yhdessä operaattoreiden kanssa kevään ja syksyn 2017 aikana. Laitoksissa on keskinäisiä eroja, joten yhden yhteisen muistilistan käyttö ei ole mahdollista. Ehdotin

muistilistoihin lisäyksenä kirjallista prosessivaiheen kuvausta, jotta perehtyjälle kerrotaan heti otsikkotasolla mitä kussakin vaiheessa tapahtuu. Operaattorit ja esimiehet kokivat tämän hyväksi lisäksi muistilistaan. Lisäksi yhdessä kohdeorganisaation koulutuspäällikön kanssa ideoin muistilistan hyödyntämistä perehtymisen konkreettisemmassa tavoitteellistamisessa.

Päädymme tuomaan listaan kaksi lisätietokenttää, joista toiseen kirjataan aika viikkoina tai kuukausina, johon mennessä/jonka aikana kyseinen asia tulee olla perehdytettynä. Toiseen sarakkeeseen kirjataan osaamisen taso, joka tulee annetussa ajassa saavuttaa. Osaamisen taso määritellään asteikolla 1-5, jossa 1-tasolla perehtyjä on aloittelija, joka tuntee asian otsikkotasolla ja 5-tasolla oleva perehtyjä on työnopastaja eli kykenee itse perehdyttämään toisen henkilön ko. osa-alueeseen.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 15) on esimerkki yhden laitoksen perehdyttämisen muistilistasta.

Hämeenlinnan prosessialueet

Esikäsittely

Raaka-aineet vastaanotetaan esikäsittelyyn. Vastaanotossa on kolme vastaanottoluukua ja luukun valintaan vaikuttaa kuorman tyyppi ja koko sekä missä on luukussa on tilaa. Raaka-aine siirtyy xxxxx xxxxx xxxxxx ja xxxxx jälkeen massa putoaa xxxxx xxxxxx muovinerottimen xxxxx syöttökaualoon. xxxxx xxxxxx on metallinerotin (magneetti). xxxxx ajetaan laimennusvettä xxxx xxxx xxxxx xxxxx perustuen. Esikäsittelyssä raaka-aineen vastaanotto, murskaus, muovin- ja metallin erotus sekä xxxx xxxx.

Perehdyttämisen tavoite määritetään esimiehen kanssa	Asian/kokonaisuuden hallinta (asteikko 1-5)	Perehdyttämisen aikataulu (vko/kk)	Aihe	Perehdytys annettu (pvm/Perehdyttäjän nimikirjaimet)	Osaan tavoitteen mukaisesti (pvm/Työntekijän nimikirjaimet)	Osaamisen varmistus (pvm/Esimiehen nimikirjaimet)
			Toiminnan kuvaus	22.5.17/LGr		
			Toimintakuvaus (dokumentti)			
			Prosessikaavio			
			Hätäseis ja turvakytkimet			
			Laitteiston läpikäynti			
2	1 kk		Automaationäytöiltä			
	1 kk		Kentällä			
			Prosessin ohjaaminen			
			Sekvenssien toiminta			
			Raaka-aineen vastaanotto			
			Pesut ja siistiminen			
			Kunnossapito			
			Laitteiden käynnin tarkkailua			
			Laitteiden puhdistaminen ja rasvaus			
			Core-kirjaukset			
			Raaka-aineen vastaanotto			
			Vastaanottotarkastus			
			Reklamaatiokirjaus			

Erityistä huomioitavaa:

Hengityssuojaimet aina työskennellessä esikäsittelyssä.

Varovaisuus liikkuvien laitteiden läheisyydessä.

Kommunikointi vuorokaverin kanssa, vuorokaverin huomiointi!

Käynnin aikainen puhdistaminen hihnoilta kielletty!

Kuvio 15. Esimerkki perehdyttämisen muistilistasta

Esimerkissä näkyy prosessivaiheen tekstimuotoinen kuvaus, sekä kolme aihekokonaisuutta, jotka tulee perehdyttää. Vasemmalla oleviin sarakkeisiin on myös määritetty aika sekä osaamisen syvyydestavoite. Oikealla oleviin sarakkeisiin merkitään päivämäärät, milloin perehdytys on annettu, koska perehtyjä kokee hallitsevansa asian tavoitteen mukaisesti sekä päivämäärä, jolloin osaaminen on varmennettu. Kaikki kohdeorganisaation perehdyttämisen muistilistat toteutetaan samalla periaatteella toimipaikasta riippumatta.

4.5.3 Perehdyttämisen varmentaminen

Osaamisen varmentamisella pyritään varmistamaan, että perehdyttäminen on onnistunut. Varmentamisella pyritään selvittämään perehtyjän osaamista ja osaamisen tasoa eri aihealueilta. Menetelmänä on operaattoritestit sekä perehdyttämisen kattava seuranta muistilistan avulla. Operaattoritestistä vastaa yrityksen koulutuspäällikkö, joka suunnittelee ja toteuttaa testin yhdessä esimiesten ja työnopastajien kanssa.

Testi on kaksiosainen. Se selvittää kirjallisesti, miten perehtyjiltä sujuu operoinnin perustehtävät, kuten suunnitteludokumentaation lukeminen, laitteiden paikantaminen kentältä ja esim. huoltotoimenpiteen toteuttamisen suunnittelu. Lisäksi testi mittaa käytännön näytön avulla, miten esim. tuote- tai prosessinäytteen ottaminen ja siihen liittyvät dokumentoinnit luonnistuvat. Testi on yhden työpäivän mittainen.

Testi yhdistettynä kattavaan perehtymisen seurantaan antaa esimiehelle riittävän kuvan perehtyjän taidoista perehtymisjakson päätteeksi ja toisaalta kertoo myös mihin asioihin tulee edelleen keskittyä.

4.5.4 Ohjeistus esimiehille ja perehtyjille

Rekrytointi- ja perehdyttäminen –prosessikuvaus toimii jo hyvänä työkaluna rekrytoinnin ja perehdyttämisen ohjaamisessa. Tein tämä lisäksi tarkemman kuvauksen perehdyttämisen toteuttamisesta esimiesten käyttöön. Rekrytointivaiheessa tuotanto-organisaation esimiehet sekä rekrytointeja koordinoiva koulutuspäällikkö toimivat yhteistyössä konsernin henkilöstöosaston kanssa, joten erillistä ohjeistusta tähän osa-alueeseen ei tarvita. Esimiehillä on hyvin tiedossa mm. kesätyöntekijöiden rekrytoinnin aikataulut samoin kohdeorganisaation oppilaitosyhteistyö on hyvällä tasolla.

Ohjeistuksen tarkoituksena on kuvata organisaation perehdyttämisprosessi, lähtökohdana on saavutettavat hyödyt sekä kokonaiskuva.

Tärkeimpiä hyötyjä yhtenäisestä toimintamallista ovat syntyvä myönteinen turvallisuus- asenne sekä yrityskuva, vakituisen henkilöstön osaamisen todentaminen sekä toimintamallien selkeytyminen. Myönteinen turvallisuusasenne vahvistuu, kun turvallisuusseikat ovat aktiivisesti esillä työnopastuksessa. Tehtävät hoidetaan turvallisesti ja esimerkiksi henkilökohtaisista suojavälineistä ei tingitä. Perehdyttämisessä laitosalueesta käydään

ensimmäiseksi läpi turvallisuusnäkökulmat ja vaaranpaikat. Laitosalueella ei myöskään liikuta yksin, ennen kuin se on riittävän tuttu.

Merkittävä hyöty perehdyttämismallissa sekä opitun säännöllisessä mittaamisessa on vakituisen henkilökunnan osaamisen tason todentaminen. Jokaisella on toki omanlaisensa kyky opastaa uutta työntekijää, mutta kokonaisuutena esim. työvuorossa olijoiden osaaminen siirtyy perehdyttämällä uudelle työntekijälle. Tämä kokemus- ja mallioppiminen, jossa osaaminen siirtyy toiselle yhdessä tekemisen kautta vuorovaikutustilanteissa, on nimeltään sosialisatio. (Viitala 2005, 169). Se, minkälaisia työskentelytapoja uusi henkilö omaksuu ja oppii sekä miten hän suoriutuu perehtymisjakson päättyessä operaattoritestistä, on paljolti kiinni saadusta perehdytyksestä.

Toimintamallin kuvauksen lisäksi tekemäni ohje opastaa perehdyttämissuunnitelman teossa, perehtymisen seurannan järjestämisessä sekä muistuttaa työnopastajien roolista. Ohje käydään myös työntekijän kanssa läpi, niin että toimintamalli ja osaamisen mittaaminen perehdyttämisen päättyessä on hänelle selvä, samoin kuin hänen oma vastuunsa aktiivisena perehtyjänä.

4.5.5 Kehittämistehtävän implementointi

Olin määritellyt perehdyttämisen muistilistojen toteuttamistavan ja työstänyt laitoskohtaisia muistilistoja yhdessä operaattoreiden kanssa kevään ja syksyn 2017 aikana. Käytännön implementoinnin kannalta päädyin viimeistelemään Hämeenlinnan laitoksen muistilistan sekä työstämään valmiiksi ohjeistuksen esimiehelle ja perehtyjälle. Tarkoituksena oli kerrata esimiehen kanssa, miten perehdyttämisen malli toimii sekä varmistaa, että perehtyjä saa myös riittävät tiedot siitä mitä häneltä odotetaan.

Perehdyttämisen uudet työkalut olivat ensimmäisen kerran käytössä joulukuusta 2017 alkaen, kun Hämeenlinnan tuotantolaitoksella aloitti kaksi uutta operaattoria. Kävin ennen operaattoreiden työsuhteiden alkua kokonaisuuden läpi koulutuspäällikön sekä Hämeenlinnan tuotantopäällikön kanssa tekemäni ohjeistuksen pohjalta. Keskustelussa kertosin vielä tärkeimmät seikat, kuten perehtymisen tavoitteen asettamisen periaatteet, yksilöllisyyden, seurantarytmin ja perehtyjän vastuut.

Molemmat operaattorit saivat taustansa, kokemuksensa ja kiinnostuksiansa kautta painotetun perehdyttämissuunnitelman. Suunnitelmat, tavoitteet ja aikataulu käytiin heidän kanssaan läpi heti työsuhteen alussa, samalla sovittiin myös seurantarytmi.

Perehtymisen seuranta oli näiden neljän kuukauden aikana ollut melko säännöllistä, alun tiiviimmän tarkastelun jälkeen hieman harvemmin, noin kerran kuukaudessa tapahtuvaa. Seurantakeskusteluissa käytiin läpi perehdyttämissuunnitelmaa ja päivitettiin sitä edistymisen osalta. Seurantakeskustelut antoivat esimiehelle hyvää tietoa perehdyttämisen edistymisestä ja mahdollisuuden tarkentaa perehdyttävien operaattoreiden kanssa aihealueiden läpikäyntiä.

Perehdyttämisen aikana käymissäni keskusteluissa tuotantopäällikkö totesi toimintamallin olevan hyvä ja helppo seurata. Haasteena käytännön toteuttamisessa olivat resursien vähäisyydestä johtuen sekä käytännön työn aiheuttaman kiireen vuoksi perehdyttämisen aikataulussa pysyminen. Tuotantolaitoksen prosessiongelmien sekä poikkeamat sekoittivat myös suunniteltua aikataulua ja hidastivat tiettyjen asiakokonaisuuksien perehdyttämistä.

Selvitin sähköpostikyselyllä neljä kuukautta uusien henkilöiden aloittamisen jälkeen, tuotantopäälliköltä sekä perehdytettäviltä, miten asiat olivat käytännössä sujuneet.

Tuotantopäällikön näkökulmasta suunnitelman tekeminen muistilistan avulla sekä ohjeistusta seuraamalla toimi hyvin. Myös isompi tavoite saatiin perehdytykselle määritettyä, tehtäväkokonaisuuksien hallinnan käytännön varmistamiseksi operaattoreilta odotetaan päivystysvalmiutta puolen vuoden työskentelyn jälkeen. Tämä tavoite myös kommunikoiin perehtyjille.

Päivystysvalmiudella tarkoitetaan viikonloppupäivystäjänä toimimista. Laitos on viikonloppun etävalvonnassa Haminasta käsin, paikan päällä on kuitenkin käytävä tarkastuskieroksella kerran päivässä ja valvomosta soitettaessa.

Hämeenlinnassa työskennellään keskeytyvässä kolmivuorossa, ja vuorossa on yleensä kaksi operaattoria. Vuoro-operaattorit vastaavat käytännön perehdyttämisestä, suunnitelmissa on myös päivämestarin osallistuminen. Tuotantopäällikkö oli kaavailut päivämestaria varsinkin perehtymisen seurantaan esimiehen tukena, mutta siinä ei ajanpuutteen ja työmäärän takia onnistuttu riittävästi. Jatkossa tämä seurannan resursointi tulee

suunnitella tarkemmin. Perehtymisen onnistuminen varmennetaan viime kädessä operaattoritestillä, mutta myös säännöllinen seuranta on oleellinen osa varmentamista.

Puoli vuotta tulee molemmilla operaattoreilla täyteen tämän kehittämistehtävän palauttamisen jälkeen kesäkuussa. Päivystysvalmiuden, lopullisen perehdyttämispalautteen sekä osaamisen varmentamisen testin suorittamisen osalta kehittämistehtävän raportointi jää tekemättä. Neljän kuukauden kohdalla tilanne oli esimiehen sanojen mukaan kuitenkin lupaava.

Oleellista kokonaisuudessa on esimiehenkin mainitsema helppous ja selkeys. Perehdyttäminen, osaamisen jakaminen ja oppiminen vaativat paljon energiaa kaikilta osallistujilta, joten toimintamallin ja työkalujen tulee olla yksinkertaisia ja käytännön toimintaa tukevia.

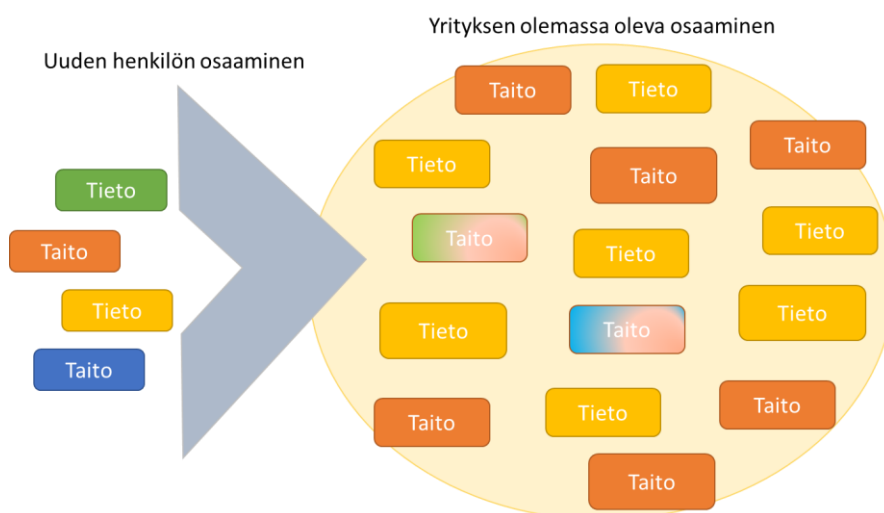
5 Kehitystyön tulokset, arviointi ja mittarit

Kokonaisuuden työstäminen aiheen valinnasta ja tavoitteiden asettamisen kautta tuloksiin on ollut erittäin mielenkiintoista. Osaamisen johtaminen on aihealueena laaja. Kohdeyrityksessä osaamisen johtaminen on alkutaipaleella ja osaamisen johtamiseen kuuluvan konkreettisen aiheen, perehdyttämisen, kehittäminen ja kirkastaminen olivat tässä mielessä tärkeitä. Taustalla hahmottelin kohdeyrityksen osaamisen hallinnalle mallia, jolla sitä voidaan lähteä rakentamaan konkreettisesti toimivaksi osaksi johtamista.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen strategia ja sen avulla tunnistettava kriittinen osaaminen. Strategian tarkastelu on se väline, jolla varmistetaan, että ollaan tietoisia tulevaisuuden tavoitteesta ja haasteista ja siitä saadaan myös sisältö ja tavoitteet osaamisen johtamiselle. Lisäksi tulee tunnistaa ne merkittävät tiedot ja taidot, jotka yrityksessä tulee hallita, jotta menestyminen on mahdollista. Osaamista ja sen tasoa voidaan selvittää osaamiskartoituksella. Kun osaaminen ja tarvittava osaamisen taso on määritetty, voidaan niitä mitata yhteisesti sovitulla tavalla.

Uuden henkilön liittyminen organisaatioon on aina alku oppimisen syklissä. Olemassa olevaan joukkoon tulee uusi jäsen, joka tulee perehdyttää talon tavoille ja jonka osaaminen tulee integroida yrityksen käyttöön. Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa, asen-

netta ja motivaatiota (Viitala 2005, 115-116), joka on yrityksen hyödynnettävissä. Osaaminen on tullut yrityksen käyttöön työntekijöiden mukana, mutta sitä on myös syntynyt yrityksen sisällä. Alla oleva kuva (kuvio 16) havainnollistaa yrityksellä olevaa tietoa, miten se on muokkautunut käyttötarkoitukseen ja yrityksen näköiseksi ja sitä miten uusi henkilö tullessaan tuo uusia rakennuspalikoita. Tämä uusi osaaminen voi olla yritykselle merkittävää, mutta se saadaan käyttöön vasta perehdyttämisen jälkeen, kun henkilö hallitsee riittävällä tasolla työtehtävänsä ja on vastavuoroisesti saanut ja jakanut tietoa työyhteisön kanssa ja oppinut hyödyntämään osaamistaan yritystä hyödyttävällä tavalla.



Kuvio 16. Yrityksen ja uuden henkilön osaaminen

Ajan kanssa uuden henkilön tiedot ja taidot muokkautuvat ”yrityksen näköisiksi” eli henkilön oma osaaminen lisääntyy ja muokkautuu yrityksen tarpeiden mukaan ja samalla yrityksen tietotaito lisääntyy.

5.1 Kehitystyön tulokset

Kehittämistyön alussa määritettyjä mittareita oli neljä:

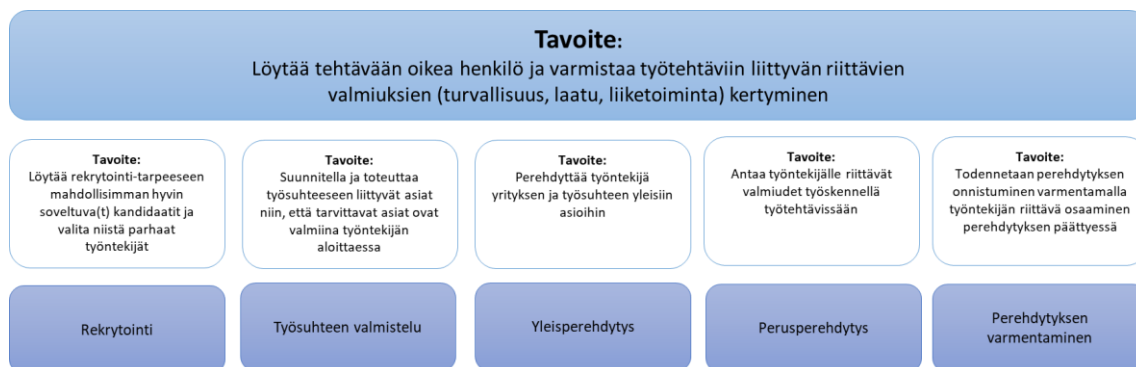
- Perehdyttämismalli on kuvattu
- Esimiehille ja perehtyjille on tehty ohjeistus perehdyttämismallista
- Perehdyttämisen muistilista toimii suunnitelmana ja sisältää henkilökohtaiset tavoitteet

- Organisaatiossa oivalletaan miten kehitettyjä työkaluja hyödyntämällä voidaan hallita osaamista kokonaisuutena → jatkokehityshankkeen alkio

Keväällä 2018 arvioin kehittämistyön tuloksia mittareihin vertaamalla. Implementoinnin osalta olisin toivonut ehtiväni demonstroida työkaluja ja toimintamallia useammalla toimipaikalla ja sekä vakituisen henkilöstön perehdyttämisessä, että kesätyöntekijän perehdyttämisessä. Näin olisin saanut tähän raporttiin kokemuksia siitä, miten työkalu taipuu erilaisiin tehtäväkokonaisuuksiin ja tilanteisiin. Tämä ei toteutunut, mutta työkalua käytettiin kuitenkin kahden eri työntekijän perehdyttämisessä ja näiden kohdalla jo saatiin kokemusta siitä, miten sitä voidaan käyttää yksilöllisenä suunnitelmana. Kahden uuden henkilön perehdytys suunnitelmat olivat erilaiset.

5.1.1 Perehdyttämismalli ja ohjeistus

Ensimmäinen mittari, perehdyttämismalli on kuvattu, saavutettiin. Rekrytointi- ja perehdyttäminen -prosessin kuvaaminen tukee toimintatapojen yhtenäistämistä sekä monistettavuutta ja mahdollistaa yhtenäisyyden eri toimipaikkojen ja maiden välillä. Prosessin kuvauksen yhteydessä määritelty terminologia ja prosessin vaiheiden kuvaus tavoitteineen helpottaa myös kokonaisuuden hahmottamista.



Kuvio 17. Rekrytointi- ja perehdyttäminen –prosessin vaiheet ja tavoitteet

Yllä olevassa kuviossa 17 näkyvät koko prosessin ja sen vaiheiden tavoitteiden määrittäminen selkeyttävät kokonaisuutta ja auttavat toimintamallin hyödyntämisessä.

Toimintamallissa lähdetään liikkeelle rekrytointitarpeesta ja rekrytoinnista sekä ennen työsuhteen alkamista huomioitavista seikoista. Tavoitteena on, että ennen uuden henkilön aloittamista organisaatio valmistelee työsuhteen alun mahdollisimman sujuvaksi uudelle työntekijälle. Huomioiden tarvittavat työkalut (tietokone, käyttäjätunnukset, turvavälineet) sekä työskentelyn mahdollistavat käyttäjätunnukset, toimenkuvauksen sekä perehdyttämissuunnitelman valmistelun. Perehdyttäminen -osuudessa keskitytään tarkasti työnopastamiseen ja työtehtävän oppimiseen.

Toimintamallin hyöty on eri vaiheiden tavoitteen kirkastamisessa sekä asioiden oikea-aikaisessa toteuttamisessa.

Toinen mittari, esimiehille ja perehtyjille on tehty ohjeistus perehdyttämismallista, toteutui myös. Toimintamallista on olemassa erillinen esimiesten ohjeistus ja prosessikuvauksen tavoitteet ohjaavat myös osaltaan mallin toteutumisessa. Perehdyttämisen muistilistan rakenteessa on myös pyritty ohjaamaan lomakkeen täyttöä kertomalla mitä esimerkiksi ”aika” ja ”osaamisen taso” –sarakkeisiin tulee merkitä.

Tein ohjeistuksesta tarkoituksella tiiviin ja keskityin siinä toimintamallin pääasioihin, jolloin se on helppo omaksua ja muistuttaa mieleen tärkeimmät asiat nopealla kertauksella.

5.1.2 Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” sanoo vanha sananlasku. Perehdyttämisen kehittämistä työstäessäni mietin pitkään, miten saan toimintamallin tukemaan suunnitelmallisuutta. Erillinen suunnitelma aikatauluineen ja tavoitteineen ei tuntunut järkevältä vaihtoehtolta. Työkaluja työstettäessä yhteisissä työpajoissa löysimme keinon muistilistasta. Muistilistan käyttöä päätettiin laajentaa niin että se sisältäisi perehdytysuunnitelman elementit.

Suunnitelma kertoo käytettävissä olevan aikataulun, tavoitteen ja resurssit. Perehdytyslistaan kirjataan perehtyjän lisäksi työnopastajan ja esimiehen nimet, eli henkilöt, jotka vastaavat kyseisen henkilön perehdyttämisestä. Perehdyttämissuunnitelma on henkilökohtainen ja sen täyttää perehtyjän esimies peilaten perehtyjän taustaan eli työkokemukseen ja koulutukseen sekä tulevaan toimenkuvaan. Perehdytyslistalle merkitään aihealueittain perehtymisen aikataulu sekä tavoiteltava osaamisen taso. Lisäksi perehdytysuunnitelman sisältö tarkastetaan vielä yhdessä perehtyjän kanssa samalla kun sovitaan

varmentamisen ajankohdasta. Näin toteutettuna perehdyttämisen muistilista toimii yksilöllisenä tavoitteet sisältävänä suunnitelmana, joten kolmas mittari, perehdyttämisen muistilista toimii suunnitelmana ja sisältää henkilökohtaiset tavoitteet, toteutuu myös.

5.1.3 Työkalua voidaan hyödyntää laajasti

Osaamisen johtamisen näkökulmasta perehdyttämisen muistilista tunnistettiin yrityksessä myös hyväksi työkaluksi. Sen avulla voidaan selvittää koko tuotanto-organisaation operointiosaamisen tasoa, eli listaa voidaan käyttää osaamiskartoituksen työkaluna. Kohdeorganisaatiossa tehtiin päätös koko henkilöstön osaamiskartoitusten tekemisestä kehityskeskusteluiden yhteydessä perehdytyslistaa hyödyntäen.

Toinen organisaatiossa tunnistettu hyöty oli osaamiskartoitusten tulosten hyödyntäminen suorituksen palkitsemisessa. Organisaatiossa on määriteltynä tehtävien vaativuusluokat, mutta suoritukseen tai osaamiseen perustuvaan palkitsemiseen ei ole ollut työkaluja. Perehdyttämisen muistilistan hyödyntäminen vakituisen henkilöstön osaamisen kartoittamisessa mahdollistaa myös henkilökohtaisten osaamisen kehityssuunnitelman tekemisen, jolloin on olemassa työkalu yksilön osaamisen syventymisen seurantaan. Tällainen seurattavuus ja mitattavuus mahdollistavat tavoitteen saavuttamisesta palkitsemisen eli suoritukseen ja osaamiseen perustuvan palkitsemisen.

5.1.4 Perehdyttäminen osaamisen johtamisen lähtökohtana

Kehittämistyön lähtökohtana oli selvittää, **miten varmistetaan osaamisen kehittämiseksi yhtenäiset lähtökohdat koko tuotanto-organisaatiossa.** Tutkimusongelma viittaa laajaan osaamisen johtamisen kokonaisuuteen ja tahtotilaan päästä kiinni osaamisen johtamiseen toimintana. Varsinainen kehittämiskohde, perehdyttäminen, on osa tätä kokonaisuutta mutta oikeilla työkaluilla ja selkeällä toimintamallilla se antaa hyvät lähtökohdat koko organisaation osaamisen hallintaan.

Perehdyttämisprosessin kuvaaminen, toimintamallin määrittäminen ja työkalujen yhtenäistäminen asettavat kaikki toimipaikat tasa-arvoiseen asemaan toisiinsa nähden. Toimipaikkojen osaaminen saadaan näkyväksi tulevaisuudessa tehtävillä osaamiskartoituksilla ja uusien henkilöiden perehdyttäminen on systemaattista ja samanmuotoista.

Kehitysprojektin aikana organisaatiossa keskusteltiin paljon osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Pohdittiin mm. kesätöihin palkattavien henkilöiden osaamisvaatimuksia ja tehtiin päätös, että organisaatioon palkataan kesätöihin vain alan opiskelijoita tai riittävän kokemuksen muuten hankkineita henkilöitä. Mielestäni tällainen linjaus on vahva viesti siitä, että osaamisen tunnustetaan olevan tärkeässä roolissa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittämiprojektin tuloksena organisaatiossa saavutettiin tilanne, jossa ollaan valmiina käynnistämään osaamisen johtamisen toimintamallin konkreettinen kehittäminen. Perehdyttämisen työkalut antavat mahdollisuuden koko operointihenkilöstön osaamisen kartoittamiseen ja toisaalta toimivat mallina muiden organisaation osien osaamisen kartoittamisen työkaluille. Osaamista on lisäksi tarkasteltu useasta näkökulmasta projektin aikana. Uskon, että organisaatiossa on kykyä tunnistaa strategialähtöisesti kriittinen ja kilpailijoista erottava osaaminen sekä määrittää menestymisen kannalta riittävä osaamisen taso kullakin aihealueella ja luoda näistä strategisen osaamisen kartta. Osaamiskartoitusten tuloksia voidaan tulevaisuudessa verrata strategisen osaamisen karttaan ja kohdistaa kehittämistoimenpiteet niihin osaamisalueisiin, joissa puutteita on.

Mielestäni kohdeorganisaatiossa on projektin aikana herätty pohtimaan osaamista laajemmin ja tunnistettu mahdollisuus ja keinot osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Neljäs kehittämistehtävän mittareista oli osaamisen johtamisen kehitysaihion tuottaminen organisaatiolle. Organisaatiossa on tunnistettu työkalun hyödynnettävyys ja tehty päätös sen hyödyntämisestä osaamiskartoituksissa sekä linjattu palkattavien henkilöiden osaamisen lähtövaatimuksista. Näiden perusteella voidaan sanoa, että neljäskin mittari toteutui.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

6.1 Pohdintaa kehittämistehtävän toteutuksesta ja työelämlähtöisyydestä

Toimintatutkimus on mielestäni hyvin käytännönläheinen tapa kehittää toimintatapoja tai prosesseja yrityksissä. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse aktiivisesti kehittämiseen tutkimuksellisella otteella ja menetelmällä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä. Toimintatutkimus on oikeastaan jatkuvaa parantamista eli

oppimista tekemisen kautta. Sen tavoitteena on saada aikaan muutos: usein muutos tapahtuu ihmisissä, yhteisön jäsenissä. Oleellista on se, että tutkija on mukana ja osallistuu toimintaan eikä tarkkaile tapahtumia etäältä. (Kananen 2014, 11-14).

Toteuttamassani toimintatutkimuksessa tarve uudistukselle kohdeorganisaatiossa oli selvästi olemassa. Osaamisen johtaminen aihealueena ei ollut organisaatiossa aktiivisesti esillä eikä mukana käytännön johtamisessa. Perehdyttäminen, eli konkreettinen kehityskohde, osaamisen johtamisen osa-alueelta löytyi lopulta helposti ja toi mukanaan relevantteja työkaluja myös osaamisen johtamisen käynnistämiseksi. Perehdytyslistan monipuolinen hyödyntäminen palvelee organisaation kehitysjatoksia laajasti ja yhdistää perehdyttämisen ja osaamisen kartoittamisen uudella tavalla. Myös kehittämisen aikana ja tuloksena aikaansaatua toimintatavan muutos perehdyttämisen toteuttamisessa ja osaamisen ulottuvuuksien laajempi hahmottaminen tukevat kohdeorganisaation kehittämistä.

Kehittämisen apuna minulla oli kattava tietoperusta. Osaamisen ja perehdyttämisen tarkasteleminen kirjallisuuden avulla useasta näkökulmasta tuki toimintamallin suunnittelua sekä antoi työkaluja kohdeorganisaatiossa toimivien ratkaisuiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksen käyttämisessä organisaation kehittämisessä näen ehdottomana hyötynä sen osallistavan otteen ja sen, miten se mahdollistaa yhdessä tekemisen luonnollisella tavalla. Toimintamallin muutoksen läpiviennin onnistumista jouduttaa muutoksen kohteen mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja siten vaikuttaa lopputulokseen.

Lähtötilanteen huolellinen selvittäminen vaikutti mielestäni positiivisesti tämän kehityshankkeen onnistumiseen. Kysely, haastattelut ja perehdyttämisen toteuttamiseen tutustuminen Työturvallisuuskeskuksen julkaisuiden avulla antoivat minulle kattavan kuvan sen hetkisestä asian tilasta kohdeorganisaatiossa. Aihepiirin tutustuminen systemaattisesti sekä laajemman viitekehyksen (osaamisen johtaminen) tunnistaminen sitoi perehdyttämisen kehittämisen luontevasti osaksi osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Tällainen linkki laajempaan kontekstiin toi mielestäni kehittämistehtävään syvyyttä ja saavutetuille tuloksille monipuolisempia hyödyntämismahdollisuuksia kohdeorganisaation näkökulmasta samalla kun se teki kehittämisestä itselleni mielenkiintoisempaa ja merkityksellisempää.

Työkalujen implementointi Hämeenlinnan laitoksen ohella jollain toisella toimipaikalla ja esim. kesätyöntekijöillä olisi antanut perehdyttämisen muistilistan käyttämisestä ja

muokkautumisesta erilaisiin tilanteisiin kattavammin tietoa. Nyt muistilistan monipuolisuus todennettiin tekemällä kahdelle uudelle työntekijälle henkilökohtaiset, toisistaan eroavat perehdytysuunnitelmat. Näissä työkalu toimi kuitenkin hyvin ja henkilökohtaistaminen onnistui sujuvasti.

Kehittämistehtävä toteutettiin vahvasti yhden tuotanto-organisaation näkökulmasta ja tarpeisiin. Yrityksillä on yleisesti toimintamallit, ohjeistus sekä erilaiset työkalut kuvattuna juuri heidän tarpeisiin sopivalla tavalla. Yhtä oikeaa mallia tai tapaa kuvata ja toteuttaa prosessikuvauksia tai perehdyttämistä, osaamisen kartoittamista tai johtamista ei ole. Kuitenkin kauempaa tarkasteltuna tässä kehittämistehtävässä luotu malli perehdyttämisen muistilistan hyödyntämisestä perehdyttämisen aikatauluttamisessa sekä osaamisen taso –tavoitteen asetannassa on toimiva muuallakin. Kehitetyn työkalun etuna on sen helppokäyttöisyys ja joustavuus sekä mukautuminen erilaisiin tilanteisiin. Yksinkertaiset työkalut ovat usein niitä toimivimpia.

Kokonaisuutena kehittämistehtävän toteuttaminen oli mielenkiintoista, opettavaista ja motivoivaa. Jatkoa ajatellen tulen hyödyntämään toimintatutkimuksen elementtejä organisaatioiden kehittämisessä, koska tutkimuksellinen lähtötilanteen tarkastelu sekä ratkaisujen löytäminen teorioita hyödyntäen tuo lopputulokseen laatua. Samoin kehittämisessä osallistavien menetelmien hyödyntämisen koen erityisen tärkeäksi onnistumisen näkökulmasta.

6.2 Jatkokehitystarpeet

Kehittämisprojekti päättyi Hämeenlinnan laitoksella toimintamallin jalkauttamiseen ja työkalujen implementointiin. Seuravaksi toimintamalli tulee ottaa käyttöön koko tuotanto-organisaatiossa, työstää toimipaikkakohtaiset muistilistat loppuun, jonka jälkeen kaikilla toimipaikoilla on yhteneväiset lähtökohdat perehdyttämisen toteuttamiseen.

Tärkeä seuraava kehitysaskel tässä aihepiirissä on operoinnin ohjausryhmässä asetettu tavoite muistilistojen hyödyntämisestä koko operointihenkilöstön kehityskeskusteluissa tavoitteiden seurannan sekä osaamisen kehittymisen seurannan työvälineenä. Tavoitteena on myös hyödyntää työkalua osaamiskartoituksen tavoin koko henkilöstön operointiosaamisen selvittämiseksi. Tämän avulla saadaan tiimin ja yrityksen operointiosaaminen näkyväksi. Lisäksi saadaan tietoa tiimin tehtäväkohtaisesta osaamisen syvyydestä ja toisaalta aiheista, joita pitää vielä käydä tarkemmin esim. koulutuksissa läpi.

Tähän voidaan myös liittää palkitsemisen elementtejä. Kohdeorganisaatiossa on tarvetta löytää keinoja suorituksen ja osaamisen palkitsemiseen. Osaamisen kartoittaminen ja seuraaminen säännöllisesti yhtenäisillä työkaluilla mahdollistaa tämän käytännössä.

Kehittämistehtävän aihepiiriä hahmotellessani piirsin kuvan kohdeorganisaation osaamisen johtamisen elementeistä ylätasolla. Perehdyttämisen kehittämisen yhteydessä toteutetut työkalut tarjoavat keinon osaamisen kartoittamiseen. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa tulee tunnistaa kriittinen ja käänteentekevä osaaminen ja piirtää niistä esimerkiksi osaamiskartta, johon kartoituksessa saatuja tuloksia voidaan verrata. Tulevaisuuden osaamistarpeita voi hahmotella esimerkiksi tulevia toimenkuvia kuvaamalla, niin että niiden avulla päästään kiinni niissä tarvittavaan osaamiseen. Näillä keinoin kohdeorganisaatio pystyy hahmottamaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja pystyy tuottamaan johdonmukaisen suunnitelman tavoitteeseen pääsemiseksi.

Tärkeää on tunnistaa relevantit osaamisen johtamisen keinot tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi ja käynnistää tämän kehitysprojektin alkuvaiheessa hahmoteltu seuraava kehityssykli eli kohdeorganisaation osaamisen johtamisen menetelmän kehittäminen.

Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen Jukka, 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisuja. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 12.4.2018.

Argote, Linda 2013. Organizational learning. Springer, Boston, MA. <https://link-springer-com.ezproxy.metropolia.fi/book/10.1007%2F978-1-4614-5251-5#toc>. Luettu 15.4.2018.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy, Jyväskylä.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Hansaprint Oy, Vantaa.

Hätönen, Heljä 2007. Oppiva organisaatio, koulutusmateriaali. Educa-Instituutti Oy, Helsinki. http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2_08102007.pdf. Luettu 26.2.2018.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona; Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6; 2003. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\)\(\(20\)motivaa-tiota\(\(20\)johtaa?\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4))((20)motivaa-tiota((20)johtaa?((20). Luettu 14.4.2018.

Ojala, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanomapro, Helsinki.

Otala, Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Pesonen, Herkko 2007. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy, Juva.

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/ladattavat_julkaisut. Luettu 12.4.2018.

St1 Renewable Energy 2017. St1 Renewable Energy Oy, toiminnan periaatteet.

St1 Energy Outlook julkaistu. 2016. St1-konserni. [Http://www.st1.fi/uutiset/tiedotteet/st1-nordic-energy-outlook-julkaistu](http://www.st1.fi/uutiset/tiedotteet/st1-nordic-energy-outlook-julkaistu). Luettu 18.4.2018.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro, Helsinki [Http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20). Luettu 12.4.2018.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum Media Oy, Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. [Http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBCXHTCF#kohta:3](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAIBCXHTCF#kohta:3). Luettu 11.3.2018.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Sähkökirjalaitos.

Lähtökysely

St1 Renewable Energy Oy
Perehdyttämisen kehittäminen / Lotta Grönlund

Nykytilan kartoitus

Perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa työntekijän työtehtäviin liittyvien riittävien tieto- ja taitovalmiuksien saavuttaminen.

Teen perehdyttämisen kehittämistä opinnäytetyönä ja siihen liittyen haluan selvittää mielipiteitä perehdyttämisen toteuttamisesta.

Hienoa, jos ehdit vastata alla olevaan kyselyyn! Kysymyksiä on yhteensä 5.

Lämmittelyksi alla muutama helppo (ei pakollinen) valinta:

☐ Olen toiminut/toimin perehdyttäjänä ☐ En ole toiminut perehdyttäjänä ☐ Olen esimies

Toimipaikkani on:

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät viisi asiaa, jotka vaikuttavat eniten perehdyttämisen onnistumiseen?

☐ Yhteisesti sovittu perehdyttämismalli ☐ Perehdyttäjien valmentaminen
☐ Perehdytyksen aikatauluttaminen ☐ Valmis perehdytysmateriaali
☐ Määritetyt tavoitteet perehdytykselle ☐ Perehtyjä on aktiivinen perehtyjä
☐ Esimiehen ja työkavereiden kannustus ☐ Perehdytykselle on varattu riittävästi aikaa
☐ Perehdyttäjän amattiosaaminen ☐ Perehdytyksen etenemisen säännöllinen seuranta
☐ Selkeä vastuunjako perehdyttämisessä ☐ Perehdytyksen dokumentointi
☐ Perehtyjällä on sopiva ammatillinen tausta ☐ Muu, mikä:
☐ Toimenkuvakohtainen perehdyttämissuunnitelma

2. Miten valitsemasi asiat toteutuvat nyt? Asteikolla 1-5, jossa 1 = paljon kehitettävää ja 5 = todella hyvin

Kirjoita asiat tärkeysjärjestyksessä.

Asiat tärkeysjärjestyksessä		1 Paljon kehitettävää	2 Jonkin verran kehitettävää	3 Melko hyvin	4 Hyvin, ei suuria ongelmia	5 Todella hyvin
1						
2						
3						
4						
5						

3. Mikä perehdyttämisessä toimii nyt hyvin?

Kerro omin sanoin ja anna esimerkkejä.

4. Mitä haluaisit perehdytyksessä kehittää?

Kerro omin sanoin ja anna esimerkkejä.

5. Mitä muuta tulee mieleesi perehdyttämiseen liittyen?

Rekrytointi- ja perehdytysprosessin ohjeistus

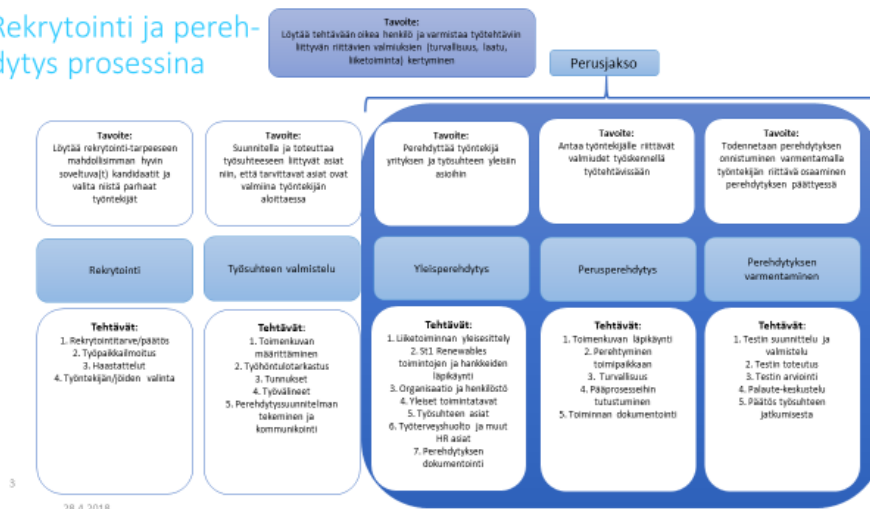
Perehdyttäminen Operoinnissa

Lotta Grönlund
1.12.2017

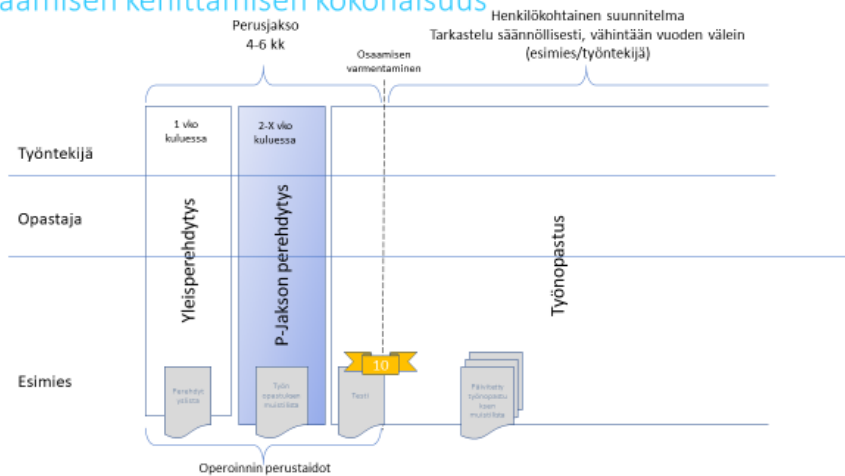
Yhteinen rekrytointi- ja perehdytysmalli



Rekrytointi ja perehdytys prosessina



Osaamisen kehittämisen kokonaisuus



Perusjakso ja työnopastus tuotantolaitoksilla

- Suunnitelmallinen työhön perehtyminen sovitussa aikataulussa
 - Yleisperehdytyksen tavoitteena tutustua talon tapoihin ja kaikille yhteisiin asioihin
 - Perusperehdytys ja työnopastus perehdyttää työtehtävään
- Säännöllinen seurata (esimies/perehtyjä)
- Operoinnin perustaidot lähtökohtana
- Tehtäväkohtainen perehdytysuunnitelma työkaluna
- Operaattoritesti sovitun jakson lopussa

Operoinnin perustaidot

- Operaattoritesti mittaa operoinnin perustaitoja.

Operoinnin perustaidot				
1. Toimenkuvan läpikäynti	2. Perehtyminen toimipaikkaan	3. Turvallisuus	4. Pääprosessit	5. Toiminnan dokumentointi
Toimenkuvan tutustuminen	Teollisuusalue, layout ja säkinnot	Pebsu	Virtauskaavio	Töiden suunnitteluun osallistuminen
Tehtävän riskit	Layout	RSÄ	Keskeiset prosessiarvot	Dokumentointi
	Turvallisuustilasto	KT:n lukeminen	Raaka-aineet	-Core
	Kierätysohjeet, jättäiden luokittelu	Henkilökohtaiset suojaimet	-vastaanottotarkastus	-Arrow Novi
		Polkikaavio	-polkikaavien tilanteiden ohjeistus	-Pi-kaavio
		Riskinarvio	-reklaamaatio	
		Turvallisuusopas	-Apu- ja lisäaineet	
		Työluokittelu	Tuotteet	
		Operoinnin peilidännöt	- laatu	
		Vihreän kortin koulutus	Pi-kaavio, merkit ja lukeminen	
		Tuotokorttikoulutus	Kunnonvalvonta, kettäkierto	
		Kommunikointi/Yhteydenpito	Toiminnan kuvaus	
			Rajapinnat muihin toimijoihin	

Paikkakunta-kohtainen työnopastuksen suunnitelma

Suunnitelmaan määritetään:

- asian ”ymmärtämisen taso” työn vaatimuksen, henkilön taustan, työkokemuksen ja kiinnostuksen mukaan (1-5)
- Perehtymiseen tarvittava aika

Perehdytysaika		Perehdytymisen tavoitte määritetään esimiehen kanssa		Asian/kohtauksen hallinta (viikotko 1-5)		Perehdytys annettu (jvm/Perehdyttäjän nimi/ajankäyttö)	Osaamisen tavoitteen mukaisesti (jvm/Työntekijän nimi/ajankäyttö)	Osaamisen varmistus (jvm/Esimiehen nimi/ajankäyttö)
Perehdytymisen tavoite		Perehdytymisen aikataulu (vko/kk)						
		Toiminnan kuvaus		22.5.17/LGr				
		Toimintakuvaus (dokumentti)						
		Prosessikaavio						
		Häätöselä ja turvakäytöt						
		Laitteiston läpikäynti						
2	1 kk	Automaationäytöiltä						
	1 kk	Kentällä						

Perehtyjälle

- Osallistu aktiivisesti ja ota vastuu oman osaamisen kehittymisestä
- Perehdyttämisen perehdyttämissuunnitelman (muistilistan) täydentäminen ja muu dokumentointi
 - Kirjaa ylös läpikäytyt asiat ja perehtymisen edistymisen perehtymissuunnitelmaan
 - Tee tarvittaessa muistilpanoja perehdytettävistä asioista (mitä asiat ovat, mistä ohjeet löytyvät...)
 - Kysy, keskustele ja anna palautetta!
- Perehtymisen seuranta ja todentaminen
 - Aloituspalaveri, perehdytysuunnitelma, tavoitteet ja aikataulu
 - Säännölliset seurantalaverit esimiehen ja työnopastajan kanssa
 - Osaamisen varmentaminen x kk kuluttua aloituksesta
- Työnopastaja ja perehdyttäjät
 - Esimies, työnopastaja ja koko operointitiimi toimivat perehdyttäjinä
 - Tervetuloa taloon!

Esimiehen to-do perehdyttämisessä

- Toimenkuvan määrittäminen työopimuksen solmimisen jälkeen
- Perehdyttämisen perehdyttämissuunnitelman (muistilistan) täydentäminen
 - Asiat, jotka tulee perehdyttää → taso, jolla ne on ymmärrettävä → aika, jonka puitteissa asiat tulee omaksua
 - Perehdytyskokonaisuuden aikataulutus (1. viikko, tarvittavat koulutukset, seurantalaverit, operaattoritesti)
 - Yleisperehdytyksen (yrityksen yleiset asiat) läpikäynti (HR tukee)
 - Pohjana operoinnin perustaidot → perustaitojen läpikäynti (sanallisesti/kirjallisesti)
- Perehtymisen seuranta
 - Aloituspalaveri työntekijän kanssa, perehdytysuunnitelma, tavoitteet ja aikataulu
 - Seuranta alussa parin viikon välein, myöhemmin 1xkk välein
 - Seurantajakso noin puoli vuotta
 - Osaamisen varmentaminen x kk kuluttua aloituksesta → työsuhteen jatko
- Työnopastajan ohjaaminen
 - Työnopastajan perehdyttäminen/sparraaminen/ohjaaminen (perehdytyksen muistilistan ja tavoitteiden läpikäynti)
 - Työnopastaja mukaan seurantalaveriin työntekijän kanssa → palaute

Palautekysely perehdyttämisen käytännön toteuttamisesta

Kyselyn vastaanottajat: perehtyjät sekä heidän esimies

1. Perehdytykselle on varattu riittävästi aikaa
 - Onko löytynyt aikaa perehdyttämiseen ja oppimiseen?
2. Yhteisesti sovittu perehdyttämismalli
 - Onko olemassa perehdyttämismalli?
 - Minkälainen malli on (jos sellainen on)?
3. Perehdytykselle on määritetty tavoitteet
 - Onko perehdytys tavoitteellista?
 - Minkälaisia tavoitteita on? Tai mitä puuttuu?
 - Onko perehdytettävälle selvää, mitä heiltä odotetaan perehtymiseen liittyen?
4. Toimenkuvakohtainen perehdytysuunnitelma
 - Onko perehdytysuunnitelma toimenkuvakohtainen ja yksilöllinen?
5. Perehtymisen dokumentointi
 - Miten dokumentointi on hoidettu?
6. Perehtymisen etenemisen säännöllinen seuranta
 - Seurataanko perehtymisen etenemistä säännöllisesti?
 - Kuka seuraa?
 - Kenen pitäisi seurata?
7. Muuta palautetta, sana on vapaa!

Nykytilan arvioinnin haastatteluiden teemat

1. Mikä perehdyttämisessä toimii nyt hyvin?
2. Mitä haluaisin perehdytyksessä kehittää?
3. Mitkä ovat tärkeimmät perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat seikat?